INTERKULTURELLE PRAXIS UND DIVERSITY MANAGEMENT

Sabine Handschuck

Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum

Band 2: Konzeptevaluation

eines Modellprojektes zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen

ziel

INTERKULTURELLE PRAXIS UND DIVERSITY MANAGEMENT

Sabine Handschuck

Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum

Band 2: Konzeptevaluation eines Modellprojektes zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen

Gotthart Schwarz gewidmet

Wichtiger Hinweis des Verlages: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet überhttp://dnb.ddb.de abrufbar.

Printed in Germany

978-3-940562-22-7

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de
1. Auflage 2008

Grafik und Layoutgestaltung: Anja Rohde

Druck und Verarbeitung:
Eitzenberger Media Druck Logistik, 86165 Augsburg

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Dank **9**
Einleitung **13**

1. Gegenstand und thematische Eingrenzung **17**
1.1 Projektverlauf 20
1.2 Beteiligte Sozialregionen 22
1.3 Beteiligte Einrichtungen und Personen 25

2. Methodische Anlage des ersten Untersuchungsschwerpunktes **31**
2.1 Forschungsfragen 31
2.2 Auswertung der Daten in Anlehnung an die Methode der Grounded Theory 32

3. Untersuchungsergebnisse **39**
3.1 Motivationen zur Projekteilnahme 39
3.1.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 39
3.1.2 Beteiligungsmotive der Einrichtungen 41
3.1.3 Beteiligungsmotive der Fachkräfte 49
3.1.4 Resümee 52

3.2 Kontraktmanagement 54
3.2.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 54
3.2.2 Ziele der am Projekt beteiligten Einrichtungen 55
3.2.3 Zielformulierungen 56
3.2.4 Zielfindungsprozesse 61
3.2.5 Resümee 63

3.3 Qualitätszirkel 64
3.3.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 65
3.3.2 Zusammensetzung der Qualitätszirkel 67
3.3.3 Aussagen der Beteiligten zur Zusammensetzung der Qualitätszirkel 68
3.3.4 Auswertung der Gruppenstruktur 85
3.3.5 Zusammenarbeit in den Qualitätszirkeln 88

3.3.6 Resümee 92

3.4 Vernetzung 93
3.4.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 93
3.4.2 Kennen lernen 93
3.4.3 Kooperationen 94
3.4.4 Öffnung vorhandener Netzwerkstrukturen 96
3.4.5 Ressourcenpool 98
3.4.6 Resümee 99

3.5 Workshops zu den Grundlagen und Instrumenten von Qualitätsmanagement 100
3.5.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 101
3.5.2 Rückmeldungen zu den Workshops 101
3.5.3 Resümee 104

3.6 Interkulturelle Schulungen 105
3.6.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 106
3.6.2 Rückmeldungen zu den interkulturellen Schulungen 107
3.6.3 Aussagen in den Interviews 109
3.6.4 Perspektivenwechsel: Statt Informationen über Informationen von Migrantinnen und Migranten 110
3.6.5 Ausgrenzungspraktiken: Statt Anerkennung Anpassungsforderungen 113
3.6.6 Innerer Konflikt als Antriebsmoment von Selbstbildungsprozessen und Anerkennung 115
3.6.7 Resümee 118

3.7 Interkulturelle Öffnung 119
3.7.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 119
3.7.2 Darstellung der Ergebnisse 119
3.7.3 Aussagen aus den Interviews zur interkulturellen Öffnung 121
3.7.4 Resümee 124

3.8 Qualitätsmanagement – strukturelle Veränderungen in den Einrichtungen 125
3.8.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 125
3.8.2 Darstellung der Ergebnisse 125

3.8.3 Aussagen zu strukturelle Veränderungen aus den Interviews 127
3.8.4 Resümee 129

3.9 Sonstige Ergebnisse 130
3.9.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse 130
3.9.2 Transfer der Projektinhalte in die Einrichtungen 131
3.9.3 Belastende und fördernde Faktoren 133
3.9.4 Defizite in der Steuerung des öffentlichen Trägers 136
3.9.5 Studienfahrt nach Ankara 138
3.9.6 Resümee 139

3.10 Nachhaltigkeit 140

4. Die Servicequalität des Projektes aus Perspektive der Teilnehmerinnen und Teilnehmer – Ergebnisse einer Nutzerinnen- und Nutzerbefragung 143
4.1 Einleitung 143
4.2 Die SERVQUAL-Methode 144
4.3 Die Nutzerinnen- und Nutzerbefragung 145
4.4 Methodisches Vorgehen 147
4.4.1 Vorbereitung und Durchführung der Befragung 147
4.5 Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer 148
4.6 Rückmeldungen zur Befragung 150
4.6.1 Rückmeldungen der Befragten 150
4.6.2 Rückmeldungen der Moderatorinnen 151
4.7 Ergebnisse der Befragung 152
4.7.1 Materielles Umfeld 152
4.7.2 Zuverlässigkeit 153
4.7.3 Entgegenkommen 155
4.7.4 Souveränität 156
4.7.5 Einfühlungsvermögen 157
4.8 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse 157
4.9 Aus der Befragung resultierende Veränderungen der Servicequalität 158
4.10 Beurteilung der Methode in Bezug auf die Projektkonzeption 159

5. Erwartungen von Interessensträgern aus Kommunalpolitik, Verwaltung und von freien Trägern 161
5.1 Erhebungs- und Auswertungsverfahren: Gruppendiskussion als Meinungsforschung 161
5.2 Vorbereitung der Gruppendiskussion 163
5.2.1 Größe der Fokusgruppe und Auswahl der Personen 163
5.2.2 Einladung und Vorinformation 164
5.2.4 Codierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer 165
5.2.4 Das Eintreffen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer 166
5.3 Die Auswertungsschritte 166
5.3.1 Darstellung der Ergebnisse 168
5.4 Vorstellungen über interkulturell orientierte und geöffnete Einrichtungen 169
5.4.1 Diskursorganisation 169
5.4.2 Diskussionsverlauf 170
5.4.3 Thematische Schwerpunkte der Diskussion 172
5.4.4 Vorstellungen von interkulturell orientierten und geöffneten Einrichtungen 174
5.5 Erwartungen an die Projektergebnisse 178
5.5.1 Diskursorganisation 178
5.5.2 Diskussionsverlauf 179
5.5.3 Thematische Schwerpunkte der Diskussion 181
5.5.4 Zusammenfassung der Erwartungen 183
5.6 Erwartungen an den strukturellen Rahmen und das methodische Vorgehen 186
5.6.1 Diskursorganisation 186
5.6.2 Diskussionsverlauf 187
5.6.3 Thematische Schwerpunkte 189
5.6.4 Zusammenfassung der Erwartungen 190
5.7 Abschlussstatements der Diskutanten 192
5.8 Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion 195

6. Abschlussresümee 199
6.1 Auswertung 199
6.2 Empfehlungen für konzeptionelle Änderungen 204
6.3 Schlusswort 206

Literatur 209

Anhang 213
I. Beispiel für die Dokumentation von Angeboten 214
II. Qualitative Interviews, zwei Beispiele
Herr Rot: Interviewsituation, bereinigtes Interview, Zusammenfassung 217
Frau Azur: Interviewsituation, bereinigtes Interview, Zusammenfassung 231
III. Tabelle 1: Ziele der Einrichtungen 247
IV. Tabelle 2: Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung 257
V. Tabelle 3: Strukturelle Veränderungen 263
VI. Gruppendiskussion: Transkription und formulierende Interpretation der ersten Diskussionsphase 268
VII. Ressourcenpool 282

Vorwort und Dank

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine von der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln angenommene Dissertation (2. von zwei Teilen) die von Prof. Dr. Georg Auernheimer als Erstgutachter und Prof. Dr. Cristina Allemann-Ghionda als Zweitgutachterin betreut wurde. Die mündliche Prüfung (Disputatio) wurde am 9. Juni 2008 im Fach Pädagogik abgelegt.

Diese Arbeit geht zurück auf eine langjährige praktische und theoretische Beschäftigung mit dem Thema interkulturelle Orientierung und Öffnung. Im Vordergrund stand zunächst, gemeinsam mit Hubertus Schröer, die Entwicklung einer auf die Veränderung von Organisationen gerichteten Strategie, die sich auf erste Praxiserfahrungen stützen konnte. Dies waren im Wesentlichen Maßnahmen der Personalqualifizierung. Dafür wurde das Fortbildungskonzept „Interkulturelle Verständigung“ in der Münchner Sozialverwaltung entwickelt und erprobt. Und es war der strategische Ansatz, die Implementierung von Instrumenten einer neuen Verwaltungssteuerung zugleich für die Zielsetzung der interkulturellen Öffnung zu nutzen.

Was fehlte, waren fundierte Praxiserfahrungen. Ende der 1990er-Jahre gab es kaum Projekte und geeignete Praxis für die praktische Umsetzung der inzwischen durchaus entwickelten Konzeptionierung interkultureller Sozialer Arbeit. So war es ein Glücksfall, dass der Münchner Stadtrat bereit war, modellhaft ein Praxisfeld zu eröffnen, auf dem sich die von mir theoretisch weiter entwickelte Strategie der interkulturellen Orientierung und Öffnung von Organisationen praktisch erproben und evaluieren ließ. Hervorzuheben ist, dass mit dem Projekt „Interkulturelle Qualitätsentwicklung in Münchner Sozialregionen“ ein mehrdimensionaler

Ansatz verfolgt werden konnte. Basis war der soziale Raum von zwei Münchner Sozialregionen, in dem Einrichtungen unterschiedlicher disziplinärer Felder gemeinsam das Ziel interkultureller Qualitätsentwicklung verfolgen wollten, orientiert an Grundprinzipien professioneller sozialer und pädagogischer Arbeit wie Anerkennung, Beteiligung und Befähigung und verwirklicht durch die strategischen Ansätze Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung. Mein Dissertationsvorhaben wollte am Modell erproben, ob die theoretischen Annahmen sich in der praktischen Durchführung bewähren. Die Ergebnisse der Evaluationsforschung sollten die empirische Grundlage für eine Modifikation des Konzeptes bieten. Diese ist inzwischen erfolgt und hatte zur Konsequenz, dass eine flächendeckende, sozialräumliche interkulturelle Orientierung und Öffnung der Einrichtungen in allen Münchner Stadtteilen politisch beschlossen werden konnte. Die theoretische Konzeption des Projektes hat sich im Alltag grundsätzlich bewährt. Die Evaluationsergebnisse sind zum größten Teil generalisierbar und bieten Erkenntnisse, die, über die örtlichen Besonderheiten der Landeshauptstadt München hinausgehend, Aussagen zu fördernden Faktoren einer interkulturellen Orientierung und Öffnung treffen. So kann eine Adaption des Konzeptes unter Berücksichtigung der jeweiligen regionalen Gegebenheiten empfohlen werden, wenn es um die interkulturelle Orientierung der Mitarbeiterschaft, die interkulturelle Öffnung von sozialen Einrichtungen und die interkulturelle Qualifizierung eines Sozialraums geht.

Solche Ergebnisse verdanken sich nicht einem einsamen Arbeitsprozess, sondern vielfältiger Ermutigung, Unterstützung und gemeinsamem Engagement. Ermutigung ist mir immer wieder durch Georg Auernheimer widerfahren, meinem Doktorvater, dem ich an erster Stelle herzlich danken möchte. So wie mich seine Grundsätze, das Prinzip der Gleichheit und das Prinzip der Anerkennung, geleitet haben, haben sein umfangreiches Wissen, seine intensive Unterstützung, aber auch seine konkrete Betreuung und seine unendliche Geduld diese Arbeit erst ermöglicht. Pedro Graf als Projektleiter mit seinem hohen persönlichen Engagement und seiner Jahrzehnte währenden Erfahrung in Gemeinwesenarbeit und dem Projektteam insgesamt ist es zu verdanken, dass die Arbeit im Stadtteil ein Erfolg werden konnte. Ich habe ihm viele Lernerfahrungen während der Projektarbeit und der Projektevaluation zu verdanken. Meine Kollegin Uschi Sorg, die mir zur Freundin geworden ist, hat mich immer wieder zur Weiterarbeit ermutigt und mir, gemeinsam mit unserer Kollegin Margret Spohn, wertvolle Anregungen gegeben. Beide haben mich im Arbeitsalltag entlastet und hatten immer ein offenes Ohr für mich. Anja Weiß ist es gelungen, mir den Zugang zum wissenschaftlichen Arbeiten zu erleichtern. Gotthart Schwarz, dem ich zu großem Dank verpflichtet bin, ist mir zu fast jeder Zeit als Mentor und Berater, als Begleiter und Freund zu Seite gestanden. Hubertus Schröer war und ist mir der wichtigste Partner, nicht nur in der kritischen Auseinandersetzung. Er ist für mich eine Quelle der Inspiration. Ich danke ihm für die vielen Gespräche, in denen sich unsere Gedanken gegenseitig beflügelt haben, und vor allem für die Momente gemeinsamen Gestaltens, die mir die Kraft gegeben haben, diese Arbeit fertig zu stellen. Nicht zuletzt danke ich ihm für seine Geduld in schwierigen Zeiten.

Meiner Enkelin Madeleine Krenzin, die mir bei der Namenskodierung nach einem Farbspektrum geholfen und meine Liste um die Farben Pink, Türkis, Gold und Silber ergänzt hat, danke ich ganz besonders für ihre Neugier und ihr erfrischendes Lachen.

Die große Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit von Scharzad Farrokhzad, Lisa Britz und Gero Hoppig haben mir erleichtert, mich in einer fremden Stadt und in der Organisationsstruktur der Universität zu Köln zurechtzufinden. Ein herzliches Dankeschön für die vielen Tipps und Anregungen.

Viele, denen Dank gebührt, kann ich hier nicht nennen. Natürlich hätte eine Evaluation nicht stattfinden können, wäre nicht eine erfolgreiche Praxis zu untersuchen gewesen. Danke also an alle Beteiligten für vier Jahre einer überaus angenehmen Zusammenarbeit und vor allem an die, die sich den intensiven, langen und zum Teil sehr persönlichen Interviews gestellt haben und so offen waren, auch kritische Punkte anzusprechen.

Für die praktische Unterstützung sei Traudl Baumgartner und meiner Praktikantin Julia Pfinder gedankt. Die ansprechende äußere Form der Arbeit verdankt sich Anja Rohde. Abschließend möchte ich noch Glück wünschen Rania Yoksulabakan und meiner Freundin Gülseren Demirel, die die anspruchsvolle Aufgabe übernommen haben, die Evaluationsergebnisse des Modellprojektes „Interkulturelle Qualitätsentwicklung in Münchner Sozialregionen“ in der weiteren praktischen Arbeit zu berücksichtigen und für die gesamte Stadt umzusetzen.

Ein solches Projekt und damit mein Dissertationsvorhaben waren nur möglich, weil die Münchner Sozialverwaltung, unterstützt durch eine langjährige rot-grüne Rathausmehrheit, sich schon sehr früh interkulturellen Arbeitsansätzen geöffnet hat. Dafür danke ich abschließend und stellvertretend dem Münchner Sozialreferenten Friedrich Graffe.

München, August 2007

Einleitung

Im ersten Band wurde die Konzeptentwicklung des Modellprojektes „Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum“ (Handschuck 2008) dargestellt und theoretisch begründet.

Ziel des Projektes war die interkulturelle Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen. Das beinhaltet, strukturelle Ausgrenzungsmechanismen in Einrichtungen Sozialer Arbeit zu erkennen, Maßnahmen zu entwickeln, um diese abzubauen, und die professionelle Qualität interkultureller Sozialer Arbeit auszubauen. Dieser Entwicklungsprozess sollte partizipativ ausgerichtet sein und sich einerseits auf die Qualifizierung von Fachkräften und andererseits auf die Entwicklung von Organisationen beziehen. Zielgruppe dieses Organisations- und Personalentwicklungsprozesses waren also sowohl die Einrichtungen selbst als auch die in ihnen arbeiteten Fach- und Führungskräfte.

Die theoretische Grundlage und ethische Fundierung der Konzeptentwicklung bildet die Prozessualsystemische Theorie Sozialer Arbeit von Silvia Staub-Bernasconi, die ich in Bezug zu den Leitmotiven der interkulturellen Pädagogik von Georg Auernheimer gesetzt habe. Gegenstand der Theorie von Staub-Bernasconi sind soziale Probleme, die sie als soziale Ausschließungsmechanismen definiert. Ein Schritt ihres Handlungsmodells beinhaltet zu analysieren, welche Wissensbestände über die der Sozialpädagogik hinaus geeignet sind, ein Problem zu lösen. Bei der Entwicklung des Konzeptes habe ich die Debatte über Qualität und Qualitätssicherung, den Verwaltungsreformdiskurs und den Diskurs um Vernetzung mit dem Diskurs um die interkulturelle Öffnung von sozialen Einrichtungen verbunden. Auf Grundlage dieser theoretischen Ausarbeitung wurde das methodische Vorgehen festgelegt.

Die Organisationsentwicklung mit der Schwerpunktsetzung einer interkulturellen Qualitätsentwicklung orientierte sich an dem bekannten Verfahren des Qualitätsmanagements. Die Steuerung erfolgte über Zielvereinbarungen, einem Instrument der Neuen Steuerung in der Verwaltung.

Das Projekt wurde in sechs einrichtungsübergreifenden Qualitätszirkeln durchgeführt. Über drei Jahre hinweg trafen sich ein bis drei Fachkräfte pro Einrichtung etwa alle sechs Wochen und arbeiteten einen halben Tag nach der Methode der kollegialen Beratung zusammen. Durch diese Qualitätszirkel entstand ein fachliches Netzwerk in den Sozialregionen.

Darüber hinaus wurden Fortbildungen zur interkulturellen Verständigung, zu Organisationsentwicklungsverfahren, zum Qualitätsmanagement und zu Evaluationsverfahren angeboten.

Das Konzept wurde in Form eines dreijährigen Modellprojekts in zwei der 13 Münchner Sozialregionen realisiert. An dem Projekt beteiligten sich insgesamt 32 soziale Einrichtungen mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten und Zielgruppen. Der vorliegende 2. Band hat die Evaluation des Projektkonzeptes zum Inhalt. Es handelt sich um eine formative Programmevaluation. Sie überprüft, ob die durch das Konzept beabsichtigten Wirkungen bei den Projektbeteiligten nachweisbar sind, ob sich die Methoden bewährt haben und ob das Konzept die Interessen der externen Stakeholder berücksichtigt. Aus den gewonnenen Ergebnissen wurden Empfehlungen für eine Konzeptmodifikation abgeleitet.

Die Evaluation umfasst drei inhaltliche Schwerpunkte. Der größte Untersuchungsteil geht der Forschungsfrage nach, inwieweit sich die Projektkonzeption aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewährt hat und welche konzeptionellen Veränderungen aus den Untersuchungsergebnissen abgeleitet werden können. Dazu wurden Daten aus 33 qualitativen Interviews in Anlehnung an das methodische Verfahren der Grounded Theory ausgewertet, ergänzt durch andere Datenquellen wie beispielsweise mündliche Rückmeldungen bei Fortbildungsangeboten.

Der zweite Schwerpunkt besteht aus der Auswertung der Fokusbefragung eines Qualitätszirkels mit dem Ziel, die Servicequalität des Projektes zu bewerten.

Der dritte Schwerpunkt befasst sich mit den Erwartungen von Entscheidungsträgern aus Kommunalpolitik, Verwaltung und von freien Trägern, die durch eine Gruppendiskussion ermittelt wurden. Die Untersuchungsergebnisse geben Aufschluss darüber, inwieweit sich das Projektkonzept mit den Interessen und Erwartungen der Befragten deckt.

Im **ersten Kapitel** wird die Projektevaluation theoretisch in die angewandte Sozialforschung eingeordnet und anschließend der Projektverlauf nur knapp skizziert, da er sich aus der Darstellung der darauf folgenden Untersuchungsergebnisse ohnehin erschließt. Die beteiligten

Sozialregionen und die beteiligten Einrichtungen und ihre Arbeitsfelder sowie das an der Durchführung beteiligte Projektteam werden vorgestellt.

Das **zweite Kapitel** widmet sich der methodischen Anlage des ersten Untersuchungsschwerpunktes. Es wird begründet, warum das Verfahren der Grounded Theory geeignet ist, den Projektnutzen aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu untersuchen und aus den Ergebnissen eine Modifikation des Projektkonzeptes abzuleiten. Das Vorgehen bei der Auswertung wird an einem Beispiel demonstriert, die befragten Personen und die Interviewsituation werden vorgestellt und es wird erläutert, warum es, anders als zunächst geplant, zu einer Vollbefragung der Projektbeteiligten kam.

Das **dritte Kapitel** stellt die Untersuchungsergebnisse aus den qualitativen Interviews mit den Projektteilnehmerinnen und -teilnehmern vor. Dargestellt werden die Beteiligungsmotive der Einrichtungen und der Fachkräfte, die Ziele und die Zielfindungsprozesse, die Zusammensetzung der Qualitätszirkel und die Bewertung von Gruppenstruktur und Zusammenarbeit durch die Befragten, die Kooperationsbeziehungen der Einrichtungen untereinander und ihre Auswirkungen auf bestehende Netzwerkstrukturen sowie die Auswertung der Qualifizierungsangebote. Orientiert sich die Darstellung bis dahin an den konzipierten Projektinhalten, folgen im vorletzten Unterkapitel sonstige Ergebnisse der Evaluation. Abschließend wird die Nachhaltigkeit des Projektes anhand einer kleinen Nacherhebung belegt. Trotz auch kritischer Ergebnisse weist das dritte Kapitel insgesamt den Projektnutzen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach sowie einen erfolgreichen Prozess interkultureller Orientierung und Öffnung der beteiligten Einrichtungen. **Lesehilfe:** Zur besseren Übersicht wurden die Untersuchungsergebnisse in jedem Unterkapitel eingangs zusammengefasst. Es folgt eine Auswertung der Daten. Abschließend wird jeweils ein Resümee in Bezug auf die Konzeption des Projektes gezogen. Wer sich einen Überblick über die Untersuchungsergebnisse und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Projektkonzeption verschaffen will, kann die jeweilige ausführliche Auswertung der Daten überspringen.

Der zweite Untersuchungsschwerpunkt, die Servicequalität des Projektes, wird im **vierten Kapitel** durch die Vorstellung der SERVQUAL-Methode eingeleitet. Es wird begründet, warum im Rahmen des Projektes eine Anpassung dieser in den USA entwickelten Methode zu einer Nutzerinnen- und Nutzerbefragung erfolgte. Die Beschreibung des methodischen Vorgehens und die Darstellung der Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass die Nutzerinnen- und Nutzerbefragung ein geeignetes Instrument ist, die Servicequalität von Angeboten zu ermitteln und Beteiligung zu ermöglichen. Zugleich eignet sich das Instrument sehr gut für die Befragung von Menschen mit Migrationshintergrund. Abschließend werden die aus der Befragung resultierenden Veränderungen der Servicequalität des Projektes vorgestellt und damit der Prozessnutzen der Methode belegt.

Die dritte Untersuchung, dargestellt in **Kapitel fünf,** besteht in einer Gruppendiskussion, mit der die Interessen der externen Stakeholder aus Kommunalpolitik, Verwaltung und von frei-

en Trägern erhoben wurden. Die ermittelten Vorstellungen über interkulturell orientierte und geöffnete Einrichtungen und die Erwartungen der Interessensträger an die Projektergebnisse entsprachen weitgehend dem Projektkonzept. Abweichungen waren nur beim methodischen Vorgehen feststellbar, da durch Qualitätszirkel eine parallele Vernetzungsstruktur befürchtet wurde. Abschließend wurde die Gruppendiskussion nicht nur als wichtiges Erhebungsinstrument, sondern auch als Instrument der Meinungsbildung mit Nutzen für die Projektdurchführung erkannt.

Das **sechste Kapitel** fasst die wesentlichen Ergebnisse der Konzeptevaluation zusammen und empfiehlt mögliche Verbesserungen.

1. GEGENSTAND UND THEMATISCHE EINGRENZUNG

Im Folgenden werde ich die Projektevaluation theoretisch in die angewandte Sozialforschung einordnen und damit meine Rolle erläutern. Qualitative Evaluationsforschung versteht Wolfgang Kraus als einen „Versuch, organisatorische Wandlungsprozesse zu initiieren, zu begleiten und zu bewerten“ (Kraus 1995:412).

Die Diskussion über verschiedene Ansätze von Evaluation wurde von Egon Guba und Yvonne Lincoln wissenschaftstheoretisch fundiert (Guba/Lincoln 1989, Kraus 1995, Ulrich/Wenzel 2003). In historischer Reihenfolge unterscheiden Guba und Lincoln Evaluationsansätze, die durch Messen („Measurement“), Beschreiben („Description“) und Beurteilen („Judgement“) charakterisiert sind. Auf der Basis der konstruktivistischen Erkenntnistheorie entwickelten sie die „4th Generation Evaluation“, die Aushandlungsprozesse aller Beteiligten („Negotiation“) beinhaltet. Bestimmt werden diese Aushandlungsprozesse von divergierenden Wertesystemen und Realitätskonstrukten der Beteiligten („Stakeholder“). Objektivistische Ansprüche der Auswertung treten in den Aushandlungsprozessen zurück hinter Faktoren wie Glaubwürdigkeit, Anschlussfähigkeit und Handlungsrelevanz. Statt zu messen, zu beschreiben oder zu urteilen, kommt Evaluationsforschenden die Aufgabe der Moderation zu. Das Ergebnis dieses Prozesses ist es, die Realitätskonstruktion möglichst vieler der Beteiligten adäquat zu erfassen, divergente Positionen deutlich zu machen und die Basis für Schlussfolgerungen und Empfehlungen klar zu benennen (vgl. Kraus 1995 und Ulrich/Wenzel 2003).

In diesem Sinne begleiten formative Evaluationen die Projekte, die sie erforschen, und versuchen, ihre Entwicklung durch konzeptionelle Anregungen zu unterstützen. Die Zusammenarbeit zwischen Praxisentwicklung und Praxisforschung beinhaltet, die Entwicklung der Untersuchungsfragestellung, die Untersuchungsmethoden sowie die Interpretation und Wei-

tergabe der Ergebnisse partizipativ zu gestalten. Hierin entspricht formative Evaluation der Handlungs- und Begleitforschung (Heiner 1998:26).

Konzeptentwicklung, Projektmoderation und Praxisforschung wurden von mir miteinander verbunden und responsiv und partizipativ ausgerichtet. Damit ist die Projektevaluation der formativen Evaluation zuzuordnen. Einschränkend ist anzumerken, dass das hier untersuchte Projekt nicht als Ganzes evaluiert wird, sondern sich die Forschungsfrage auf die Einschätzung bezieht, ob die Projektkonzeption geeignet ist, interkulturelle Orientierung und Öffnung in der Sozialen Arbeit zu befördern. Der Fokus ist auf den Evaluationsbereich der Konzeptqualität gerichtet, wobei auch die Interaktionsqualität, die Strukturqualität und die Ergebnisqualität berücksichtigt werden, wenn dadurch Aufschlüsse auf die Konzeptqualität zu erwarten sind. Das untersuchte Projekt hat zum Ziel, einen kollektiven Lernprozess zu initiieren, durch den es gelingt, interkulturelle Orientierung in den beteiligten sozialen Einrichtungen auf der Organisationsebene und im beruflichen Handeln der sozialpädagogischen Fachkräfte zu verankern.

Gleichzeitig wird ermittelt, ob das Projektangebot von der Zielgruppe angenommen wird. Dieses Vorgehen entspricht der Akzeptanzforschung. Sie geht der Fragestellung nach, ob Innovationen von potenziellen Kunden in dem beabsichtigten Ausmaß und in der beabsichtigten Weise angenommen werden, und konzentriert sich überwiegend darauf festzustellen, ob sich investierte Ressourcen „amortisieren". Was wissenschaftlich unter Akzeptanz verstanden wird, ist äußerst heterogen (vgl. Quiring 2006 mit Verweis auf Kollmann 1996). Eine Perspektive der vielfältigen Ansätze von Akzeptanzforschung beinhaltet eine gestaltende Zielsetzung: Es sollen Hinweise für die weitere Ausgestaltung von Innovationen im Hinblick auf die Nutzung gegeben werden. Sie setzt auf der Seite der Nutzerinnen und Nutzer an und fragt nach Gründen für eine Annahme oder Ablehnung einer Innovation, beispielsweise die Annahme einer neuen Dienstleistung (vgl. Quiring 2006). Annahme im Sinne von Teilnahme ist als beobachtbare Handlungsakzeptanz messbar. Beweggründe für eine Annahme sind insbesondere durch die Methode der Gruppendiskussion und durch Leitfadeninterviews zu ermitteln. Die Frage nach der Teilnahmemotivation im Rahmen der qualitativen Interviews und die beiden Fokusgruppeninterviews entsprechen daher Ansätzen der Akzeptanzforschung. Da mein Forschungsinteresse aber über die Akzeptanz hinausgeht, wäre eine methodische Einordnung in die Akzeptanzforschung nicht ausreichend.

Interkulturelle Orientierung ist ein politisches Ziel. Evaluationstheoretisch ist die Implementation eines politischen Handlungsauftrages ein Teilbereich der Policyforschung. Implementationsforschung zielt darauf, „die komplexe Wirklichkeit eines Implementationsprozesses deskriptiv zu erfassen und zu erklären" (Mayntz 1983:14). Eine Evaluation von interkultureller Orientierung beinhaltet zu überprüfen, ob das intendierte politische Ziel der Implementierung die Adressatinnen und Adressaten erreicht hat und die damit beabsichtigten Wirkungen erzielt wurden. Die Implementationsforschung bietet damit ebenfalls einen Rahmen, innerhalb dessen eine theoretische Anknüpfung möglich wäre.

Da aber die vorliegende Arbeit untersuchen will, inwieweit das konzipierte Aktionsprogramm die Implementation einer interkulturellen Orientierung befördert, ist auch die Aktionsforschung ein Bezugspunkt. Die Aktionsforschung dominierte in den Siebzigerjahren die qualitative soziologische und pädagogische Forschung und zielte darauf ab, die Überprüfungslogik der konventionellen Forschung durch die Handlungslogik einer die Gesellschaft verändernden Praxis abzulösen. Lernprozesse sollten gemeinsam von Forschenden und von der Forschung Betroffenen initiiert werden. Empirische Sozialforschung wurde in diesem Zusammenhang als politische Aktion verstanden (vgl. Bonß 1995:37). Das Verfahren, die Gruppendiskussion als Erhebungs- und Analyseinstrument einzusetzen, um Handlungs- und Legitimationskonzepte für Planungsstrategien zu ermitteln, knüpft hier an.

Erfasst werden im Rahmen dieser Arbeit die Auseinandersetzungen um eine Positionsbestimmung gegenüber dem politischen Ziel der interkulturellen Orientierung sowie die Auseinandersetzungen um die gemeinsamen und unterschiedlichen Interessen der Beteiligten und um die in der Diskussion entstehenden Aushandlungsprozesse über einen (möglicherweise gemeinsamen) Standpunkt. Damit werden ein Ausschnitt gesellschaftlicher Wirklichkeit und ihre Veränderung im Sinne von Aktionsforschung erfasst (Dreher/Dreher 1995:187). Gleichzeitig entspricht der Einsatz des Verfahrens der Gruppendiskussion mit Personen, die durch Interessen mit dem Projekt verbunden sind und bei seinem Gelingen oder Misslingen etwas zu gewinnen oder zu verlieren haben, dem „Stakeholder"-Ansatz der „responsiven Evaluation" (Beywl 1987, Heiner 1998, Kraus 1995).

Es ist also möglich, die vorliegende Arbeit unterschiedlichen Forschungsrichtungen zuzuordnen. Für mich ist die Zuordnung zur formativen Evaluation maßgeblich.

Als Forschende bin ich direkt an dem von mir konzipierten und initiierten Lern- und Veränderungsprozess als Lernende beteiligt. Das erfordert, mein Anliegen und meine Rolle für alle Beteiligten transparent zu machen, ohne dass damit die Gefahr von Rollenkonfusion auszuschließen wäre. Das Projektkonzept wurde von mir entwickelt und in seinen Grundzügen als Projektantrag formuliert. Die theoretische Ausarbeitung erfolgte im Rahmen der vorliegenden Arbeit. Die Durchführung des Projektes oblag einer externen Projektleitung. An der praktischen Umsetzung war ich als Moderatorin von zwei der sechs Qualitätszirkel beteiligt und führte in Kooperation mit externen Referentinnen interkulturelle Schulungen durch. Zu Beginn des Projektes legte ich meine Rolle und mein Forschungsinteresse für alle am Projekt Beteiligten offen. Die durch mich durchgeführte Konzeptevaluation sollte die Fragen beantworten, ob das theoretische Konzept praktikabel ist, die Beteiligten aus seiner Umsetzung einen Nutzen ziehen, messbare Veränderungen hin zu einer interkulturellen Öffnung von Einrichtungen und Maßnahmen der sozialen Arbeit feststellbar sind und ob und wie das Konzept zu verbessern ist. Die Ergebnisse der Evaluation sollten Entscheidungsgrundlage dafür sein, entweder alternative unterstützende Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung zu entwickeln oder die gegebenenfalls modifizierte Projektkonzeption weiteren Sozialregionen zur Umsetzung anzubieten.

1.1 Projektverlauf

Der Projektverlauf entsprach weitgehend der konzeptionellen Planung, wie in Band 1 (Handschuck 2008) dargestellt. Drei Jahre lang arbeiteten Fach- und Führungskräfte in Qualitätszirkeln mit der Methode der kollegialen Beratung daran, die interkulturelle Qualität ihrer Arbeit zu verbessern und ihre Einrichtungen interkulturell zu öffnen und wurden darin durch Fortbildungsmaßnahmen unterstützt. Abweichend vom Konzept fand zusätzlich eine einwöchige Studienreise nach Ankara statt, eine Einrichtung erhielt Unterstützung in Form einer internen Organisationsberatung, die Anzahl der geplanten interkulturellen Fortbildungen wurde auf Nachfrage der Teilnehmerinnen und Teilnehmer um zusätzliche Angebote erhöht. In der Einstiegsphase wurden fast alle beteiligten Einrichtungen bei der Zielformulierung durch zusätzliche Einzelberatungen seitens der Projektleitung unterstützt. Da sich der Projektverlauf aus der Auswertung der qualitativen Interviews mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern weitgehend erschließt, folgt an dieser Stelle nur eine Kurzzusammenfassung der das Projekt begleitenden interkulturellen Angebote, der Veranstaltungen zum Thema Qualitätsmanagement und der Aufgaben der Begleitgruppe. Festzuhalten ist, dass die Akzeptanz des Projektes das erwartete Ausmaß übertraf und etwa doppelt so viele Einrichtungen an dem Angebot teilnahmen als erwartet.

Interkulturelle Fortbildungen

Die Qualitätszirkelarbeit der drei Projektphasen wurde von interkulturellen Fortbildungen begleitet. In der ersten Phase fanden zwei einwöchige interkulturelle Einführungsseminare statt. In der zweiten Projektphase wurden aufgrund der hohen Nachfrage drei weitere Grundlagenseminare angeboten, die aber nur von zweitägiger Dauer waren. Teilnehmen konnten immer auch Fachkräfte der am Projekt beteiligten Einrichtungen, die nicht in den Qualitätszirkeln aktiv waren.

In der dritten Projektphase bestand das Angebot in eintägigen Vertiefungsveranstaltungen sowie in drei Workshops zu interkulturellen Themen. Auf die Inhalte und die Auswertung des Seminarangebotes wird in Kapitel 3.6 näher eingegangen. Alle mehrtägigen Fortbildungen wurden durch einen anonymen Fragebogen evaluiert. Bei eintägigen Veranstaltungen erfolgte die Zufriedenheitsabfrage mündlich. Ein Beispiel für die Dokumentation des Verlaufs einschließlich seiner Auswertung findet sich in Anhang I.

Veranstaltungen zur Einführung von Qualitätsmanagement

Jede Projektphase wurde durch Qualitätsmanagement-Workshops eingeleitet, die gemeinsam von der Projektleitung und externen Experten durchgeführt wurden. Am Ende der ersten Veranstaltung bildeten sich die Qualitätszirkel[1] überwiegend aufgrund gemeinsamer Themen-

1 Zur Qualitätszirkelbildung siehe Kap. 3.3

schwerpunkte, Interessen oder Arbeitszusammenhänge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Workshops, die jeweils in den Regionen stattfanden, bereiteten die Zusammenarbeit in den Qualitätszirkeln vor, vermittelten Kenntnisse und Instrumente und boten ein Übungsfeld. Entsprechend der ersten Projektphase wurde in den ersten Workshops die Beschreibung von Schlüsselprozessen erlernt und die Formulierung von Arbeitszielen und Qualitätsstandards geübt.

Im zweiten Projektjahr wurden anhand eines Qualitätshandbuches die wichtigsten Begriffe und Schritte eines Qualitätsmanagementsystems eingeführt. Jede am Projekt beteiligte Einrichtung erhielt ein Musterhandbuch, das jeweils durch die eigenen, in den Qualitätszirkeln erarbeiteten Ergebnisse ergänzt wurde. Während des Workshops legten die einzelnen Einrichtungen ihre Arbeitsschwerpunkte für die zweite Projektphase fest. Die in einem weiteren Workshop erarbeiteten Indikatoren für die interkulturelle Orientierung und Öffnung wurden als Prüfkriterien für die eigene Arbeit und als Orientierungshilfe bei der Formulierung von Leitbildern in den Qualitätszirkeln eingesetzt.

In der dritten Projektphase boten zwei aufeinander aufbauende Tagesveranstaltungen die Möglichkeit, Evaluationsverfahren kennen zu lernen. Zusätzlich fanden auf Anfrage ergänzende halbtägige Workshops zum Thema Indikatorenentwicklung innerhalb von drei Qualitätszirkeln statt und ein Workshop in jeder Region zum Thema Vernetzung. Bei allen Veranstaltungen wurde die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch die Projektleitung mündlich abgefragt und zusammengefasst. Eine dreitägige Schulung zur Nutzerinnen- und Nutzerbefragung, ebenfalls in der dritten Projektphase, verband die interkulturelle Themenstellung mit dem Inhalt Qualitätssicherung. Nach der Qualifizierung führten Teilnehmerinnen der Ausbildung selbstständig eine Befragung in einem Qualitätszirkel durch und anschließend Befragungen von Nutzerinnen und Nutzern in deutscher oder in türkischer Sprache (siehe Kap. 4.1).

Begleitgruppe

In beiden Sozialregionen berief die Projektleitung jeweils eine Begleitgruppe ein. Die Begleitgruppen setzten sich aus Vertreterinnen und Vertretern von Trägern und Einrichtungen der jeweiligen Regionen zusammen, die Erfahrung in Qualitätsmanagement und/oder in interkultureller Arbeit hatten, mit den regionalen Begebenheiten vertraut und der Projektleitung als „regionale Schlüsselpersonen“ bekannt waren. Weiter gehörten den Begleitgruppen die jeweils zuständigen REGSAM[2]-Moderatoren bzw. -Moderatorinnen an. Die Begleitgruppen hatten die Aufgabe, die Projektleitung durch Informationen über die Stadtteile und durch inhaltliche Beratung insbesondere beim Einstieg in die Projektarbeit zu unterstützen und

2 REGSAM bedeutet „Regionalisierung Sozialer Arbeit in München“ und stellt eine stadtweite Vernetzungsstruktur dar, die in Facharbeitskreisen zusammenarbeitet, öffentliche und freie Träger zusammenführt und durch kommunal finanzierte Moderatorinnen und Moderatoren in den Sozialregionen organisiert wird.

wurden von der Projektleitung über die Zwischenergebnisse der Projektarbeit fortlaufend informiert. Wie aus dem Abschlussbericht ersichtlich, konnten die Begleitgruppen der Projektleitung „wertvolle Anregungen in der Startphase“ (Graf 2005:13) vermitteln. In der Region Laim/Schwanthalerhöhe traf sich die Gruppe nur einmal, es entwickelte sich aber ein intensiver Kontakt mit der Moderatorin und dem Moderator von REGSAM, die beide auch als Einrichtungsvertretungen an dem Projekt beteiligt waren. Die Begleitgruppe in Milbertshofen / Am Hart traf sich zweimal. Der Kontakt zu REGSAM war aber außer in der Startphase des Projektes aufgrund von Personalwechsel und Vakanz kaum möglich (vgl. ebd.).

Nachbereitungsphase

Die Moderation der Qualitätszirkel wurde mit dem Projektende im Dezember 2004 eingestellt. Alle beteiligten Einrichtungen konnten auch noch im Jahr 2005 Unterstützung anfordern, um angefangene Unternehmungen abzuschließen, was mehrere Einrichtungen bei der Vorbereitung von Nutzerinnen- und Nutzerbefragungen in Anspruch nahmen. Ein förmlicher Projektabschluss fand im April 2005 im Rathaus statt. Den beteiligten Einrichtungen wurden in einem festlichen Akt Teilnahmezertifikate überreicht. Die Hälfte der Qualitätszirkel setzte ihre Zusammenarbeit auch nach Projektende selbstorganisiert fort.

1.2 Beteiligte Sozialregionen

Das Sozialreferat der Landeshauptstadt München hat die Stadt 1998 in 13 Planungsregionen, Sozialregionen genannt[3], unterteilt. Die Sozialregionen bestehen jeweils aus bis zu drei Stadtbezirken. Das Projekt wurde in der Sozialregion 5 mit den Stadtbezirken Schwanthalerhöhe (8) und Laim (25) und in der Sozialregion 7, die dem Stadtbezirk Milbertshofen / Am Hart (11) entspricht, durchgeführt.

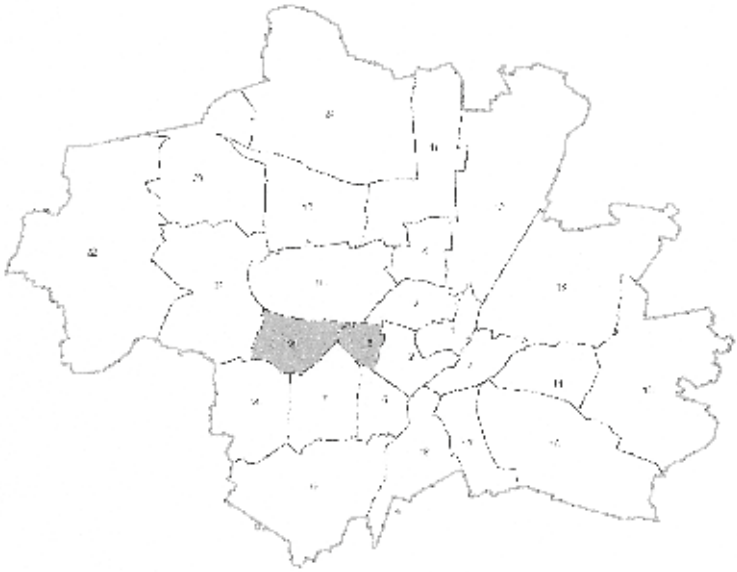
Laim/Schwanthalerhöhe

Laim wurde bereits 1045 als „Laima“ urkundlich erwähnt und 1900 von München eingemeindet. Durch die Eröffnung des Eisenbahnvorortverkehrs entstand in den ersten drei Jahrzehnten nach der Eingemeindung ein heterogenes Nebeneinander von Reihen-, Doppel- und Einzelhäusern, Villenkolonien und Wohnquartieren mit gemeinnützigen Wohnanlagen.

Der Stadtbezirk Schwanthalerhöhe wurde nach dem Schöpfer der Bavaria, Ludwig von Schwanthaler (1802–1848), benannt und entwickelte sich mit der Industrialisierung der Regi-

3 Anlass war die Neukonzeption der sozialen Dienste des Sozialreferates. Die damit verbundene Regionalisierung und Dezentralisierung sozialer Dienste sollte die soziale Versorgung der Bevölkerung unter anderem durch die Kooperation aller Leistungsträger verbessern. Siehe Teil 1, Kap. 6.2.3 „Die Regionalisierung der Sozialen Arbeit in München“.

on um 1840. Fast die Hälfte des Wohnungsbaubestandes stammt aus der Zeit vor 1919. Typisch für den Stadtbezirk sind gründerzeitliche Arbeiterquartiere in hoch verdichteter Blockbebauung. Die Sozialregion Laim/Schwanthalerhöhe liegt in der westlichen Innenstadt[4].



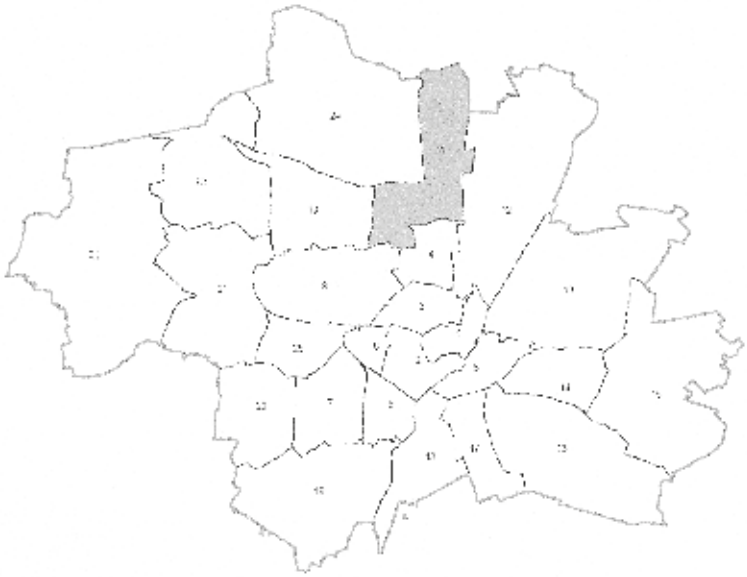
In dieser Sozialregion leben 73 684 Einwohnerinnen und Einwohner, darunter 19 873 Ausländerinnen und Ausländer. Ihr Anteil beträgt 27 %, damit nimmt die Sozialregion den 3. Rang in München ein. Der Anteil der Arbeitslosen an der erwerbsfähigen Bevölkerung liegt bei 5,6 % und damit auf Rang 2 aller 13 Sozialregionen in München. Die beiden Stadtbezirke der Sozialregion unterscheiden sich in ihrer Bevölkerungs- und Sozialstruktur: Der Anteil der ausländischen Bevölkerung im Stadtbezirk 8 liegt mit 40,2 % gegenüber einem städtischen Durchschnitt von 22,9 % weit an der Spitze Münchens, hingegen liegt der Anteil der ausländischen Bevölkerung im 25. Stadtbezirk bei 20,1 %. In der Schwanthalerhöhe leben vergleichsweise wenig Menschen, die älter als 65 Jahre sind (11,9 %), während in Laim der Anteil von Seniorinnen und Senioren mit 19,5 % überdurchschnittlich hoch ist und den 2. Rang unter den 25 Stadtbezirken einnimmt. Bei der Dichte der Empfängerinnen und Empfänger von Hilfe zum Lebensunterhalt erreicht der 8. Stadtbezirk den 4. Rang und der 25. Stadtbezirk den 15. Rang. Bei der Armutsdichte belegt der Stadtbezirk 8 den 5., der Stadtbezirk 25 den 14. Rang in München. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Region von einer

4 Quelle der Grafik: Sozialplanung des Sozialreferates der Landeshauptstadt München

problematischen Sozialstruktur gekennzeichnet ist. In der Schwanthalerhöhe ist der Ausländeranteil unter allen Stadtbezirken am höchsten, während in Laim der Anteil an alten Menschen am zweithöchsten ist[5].

Milbertshofen/Am Hart

Weiterhin war die Sozialregion mit dem 11. Stadtbezirk Milbertshofen/Am Hart (Sozialregion und Stadtbezirk sind identisch) am Projekt beteiligt. Sie besteht größtenteils aus dem Gebiet der 1913 eingemeindeten Stadt Milbertshofen. Infolge der frühzeitigen Industrialisierung der Region besteht eine Mischung aus Industrie, Gewerbe und Wohnen. 8,3 % aller Sozialwohnungen Münchens befinden sich in dieser Region im Münchner Norden.



Hier leben 61 655 Einwohnerinnen und Einwohner, darunter 20 800 Nichtdeutsche. Das entspricht einem Anteil von 33,7 % und damit dem 1. Rang unter den 13 Sozialregionen. Bei der Dichte der Empfängerinnen und Empfänger von Hilfen zum Lebensunterhalt nimmt Milbertshofen/Am Hart ebenfalls den 1. Rang unter den Sozialregionen ein. Der Anteil der Arbeitslosen an der erwerbsfähigen Bevölkerung der Sozialregion beträgt 5,7 %, auch damit belegt die Sozialregion Rang 1 in München. Bei der Armutsdichte belegt Milbertshofen/Am Hart den 1. Platz unter allen 25 Stadtbezirken. Auch hier gilt also, dass die Sozialregion bzw.

5 Quelle: Regionaler Sozialbericht 2003, Zahlenbasis 31.12.2002

der Stadtbezirk von einem hohen Anteil Nichtdeutscher und sehr prekären Sozialstrukturen gekennzeichnet ist[6].

1.3 Beteiligte Einrichtungen und Personen

Am Projekt beteiligten sich 32 Einrichtungen aktiv. Eine Einrichtung schied nach einem Jahr aufgrund eines Personalwechsels aus und ist in den folgenden Übersichten nicht berücksichtigt.
Von den elf Einrichtungen aus der Region Laim/Schwanthalerhöhe bieten drei ihre Dienstleistungen überregional an. Die in der folgenden Übersicht unter den Ziffern 1 bis 9 genannten Einrichtungen schlossen sich zu einem regionalen Qualitätszirkel zusammen. Die 10. Einrichtung nahm an einem überregionalen Qualitätszirkel teil und die 11. Einrichtung arbeite zunächst in einem Qualitätszirkel der anderen Region mit[7].

	Einrichtung	Zielgruppe/Arbeitsfeld
1	ASZ Laim Ost	Alte Menschen / Beratung und Begegnung
2	ASZ Westend	Alte Menschen / Beratung und Begegnung
3	Ausländersozialdienst	Migranten / Beratung
4	Ev. Familienbildungsstätte	Familien / Bildung
5	Familienzentrum Laim	Familien / Bildung
6	Griechisches Haus	Migranten / Beratung und Begegnung
7	Sozialpsychiatrischer Dienst	Kranke / Gesundheit / Krisenintervention
8	STÜPS Laim (überregional)	Jugend / Beratung
9	Urbanes Wohnen (überregional)	Sozialraum / Wohnumfeldgestaltung
10	REHA Laim	Alte Menschen / Gesundheit / Rehabilitation
11	H-Team e. V. (überregional)	Alte Menschen / Betreuungsrecht

Frauen: 6, davon 1 Migrantin / Männer: 5, davon 2 Migranten

6 Quelle: Regionaler Sozialbericht 2003, Zahlenbasis 31.12.2002
7 Zusammensetzung und Wechsel siehe Kap. 3.3.1

Zielgruppen:		Arbeitsfelder:	
Alte Menschen:	3	Begegnung und Beratung:	3
Frauen:	0	Beratung:	2
Jugend:	1	Betreuungsrecht:	1
Kinder/Familien:	2	Bildung:	2
Kranke:	2	Gesundheit:	2
Migranten:	2	Wohnumfeldgestaltung:	1
Sozialraum:	1		

Aus der Region Milbertshofen/Am Hart beteiligten sich durchgängig 19 Einrichtungen. Eine Einrichtung aus der Region Milbertshofen/Am Hart wurde zwar nach zweijähriger Projektbeteiligung nicht weiter gefördert, die beteiligte Fachkraft arbeitete aber weiter im Projekt mit und zählt damit zu den 19 Einrichtungen, die sich in vier regionalen Qualitätszirkeln zusammenschlossen. Die unter Ziffer 20 aufgeführte Einrichtung bietet ihre Dienstleistungen nicht in einer der Projektregionen an. Da sie aber mit je einer Einrichtung aus den beiden Projektregionen in einer engen Kooperationsbeziehung steht, konnte sie am Projekt teilnehmen und schloss sich dem überregionalen Qualitätszirkel „Reha“ an (vgl. Kap. 3.3.1).

	Einrichtung	Zielgruppe/Arbeitsfeld
1	Beratungsdienst	Familie / Beratung
2	Beratungsstelle Wohnen	Alte Menschen / Beratung / Wohnraumanpassung
3	Caritas Schuldnerberatung	Stadtteilbevölkerung / Beratung
4	Caritas Sozialberatung	Stadtteilbevölkerung / Beratung
5	AWO Stadtteilsozialdienst	Migranten / Beratung
6	Fraueninitiative	Frauen / Begegnung
7	Freiwilligenzentrum München Nord	Ehrenamtliche / Beratung
8	Soziale Ökonomie im Stadtteil	Frauen / Stadtteilarbeit
9	Kinder- und Jugendland	Kinder / Lernhilfen und Freizeitgestaltung
10	Nachbarschaftsbüro d. Inneren Mission	Stadtteilbevölkerung / Beratung
11	Schülerförderung	Kinder / Lernhilfen und Freizeitgestaltung
12	Milbertshofener Kinder- und Jugendland	Kinder / Lernhilfen und Freizeitgestaltung
13	Euro-Trainings-Centre e. V.	Kinder / Lernhilfen
14	Jugendwerkhalle	Jugendliche / Freizeitgestaltung
15	Spiel- und Begegnungszentrum am Hart	Kinder und Jugendliche / Freizeitgestaltung
16	Stadtteilzentrum Milbertshofen	Stadtteilbevölkerung / Begegnung
17	ASZ Milbertshofen	Alte Menschen / Beratung und Begegnung
18	Beratung für pflegende Angehörige	Pflegende Angehörige / Gesundheit und Beratung
19	Migrationsberatung, Caritas	Migranten / Beratung
20	REHA Sendling	Alte Menschen / Gesundheit und Rehabilitation

Frauen: 15, davon 3 Migrantinnen / Männer: 6, davon 1 Migrant

Zielgruppen:		Arbeitsfelder:	
Alte Menschen:	3	Begegnung und Beratung:	3
Ehrenamtliche:	1	Beratung:	9
Frauen	2	Gesundheit:	2
Jugend	2	Lernhilfen/Freizeit:	6
Kinder/Familien:	6		
Kranke:	1		
Migranten:	1		
Stadteilbevölkerung:	4		

Beide Regionen im Überblick:

Arbeitsfelder der Einrichtungen	Anzahl	Aktive Personen[8]
Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit, Schülerförderung, Berufsfindung, Freizeitangebote	7	8 P in QZ 5 w 3 m
Beratungsstellen, Sozialdienste und Begegnungszentren für Migrantinnen und Migranten	5	6 P in QZ 3 w / 2 M 3 m / 2 M
Beratungsstellen zum Thema Wohnen, soziale Hilfen, Schuldnerberatung	4	6 P in QZ 4 w 2 m / 1 M
Einrichtungen im Gesundheitsbereich zur Betreuung pflegender Angehöriger, Rehabilitationsunterstützung nach Krankheit, Sozialpsychiatrischer Dienst	4	4 P in QZ 4 w
Alten- und Servicezentren	3	4 P in QZ 2 w 2 m
Gemeinwesenarbeit, Stadtteilarbeit	2	2 P in QZ 1 w / 1 M 1 m
Familienbildungsstätte, Familienzentrum	2	2 P in QZ 2 w / 1 M
Frauenprojekte	2	3 P in QZ 3 w
Betreuung nach dem Betreuungsgesetz	1	1 P in QZ 1 m
Planungsbeteiligung	1	1 P in QZ 1 m

8 P = Personen, QZ = Qualitätszirkel, w = weiblich, m = männlich, M = Migrationshintergrund

Träger der Einrichtungen

Träger der beteiligten Einrichtungen sind die fünf großen Wohlfahrtsverbände Arbeiterwohlfahrt, Bayerisches Rotes Kreuz, Caritasverband, Diakonisches Werk und Paritätischer Wohlfahrtsverband. Außerdem waren Einrichtungen von Trägervereinen beteiligt, die keinem Dachverband angehören (in München zusammengeschlossen im „Münchner Trichter"), wie beispielsweise der im Projekt durch Einrichtungen am stärksten vertretene Stadtteilverein Milbertshofen. Es nahm eine Einrichtung des öffentlichen Trägers teil. Die Zuordnung der Träger zu den beteiligten Einrichtungen ist aus der Tabellenübersicht „Ziele" im Anhang II ersichtlich.

In den Qualitätszirkeln aktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In den Qualitätszirkeln, die sich in einem etwa sechswöchigen Rhythmus trafen, arbeiteten eine bis zwei Personen aus jeder Einrichtung mit. Insgesamt nahmen 37 Personen regelmäßig an den Qualitätszirkelsitzungen teil, wie in der Tabelle „Arbeitsfelder der Einrichtungen" angegeben. Acht Personen besuchten darüber hinaus die Qualitätszirkel sporadisch, weil sie entweder eine regelmäßig teilnehmende Person mehrmals vertraten oder sich befristet an einem Themenschwerpunkt beteiligten.

Das Projektteam

Verantwortlich für die Gesamtkoordination des Projektes war der Projektleiter Prof. Pedro Graf. Er bildete ein Kernteam, das aus der Mitarbeiterin der Koordinierungsstelle des Gesundheitsreferates, einer Fachkraft für Qualitätsmanagement und der Beauftragten für interkulturelle Arbeit des Sozialreferates bestand, und das den Projektverlauf steuerte. Darüber hinaus arbeiteten weitere Fachkräfte im Projekt mit, die an den regelmäßigen Teamsitzungen bei Bedarf teilnahmen und in der Regel von der Projektleitung oder von Personen des Kernteams über Planungen informiert bzw. mit der Durchführung von Maßnahmen beauftragt wurden und den Status externer Referentinnen hatten. Bei der Auswahl der externen Referentinnen war neben der fachlichen Qualifikation ein Migrationshintergrund gefragt. Die Personalzusammensetzung sollte dem Projektziel der interkulturellen Öffnung entsprechen. In der dritten Spalte der folgenden Übersicht ist ihr Migrationshintergrund vermerkt. Von den elf beteiligten Personen hatte zwar fast die Hälfte Migrationshintergrund, im Kernteam aber aufgrund struktureller Bedingungen nur die Projektleitung.

An der Projektdurchführung beteiligte Personen		
Prof. Pedro Graf	Leitung und Gesamtkoordination, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagementverfahren, Supervision, Beratung, Weiterbildung zum Thema Vernetzung	deutsch-argentinisch
Gerlinde Apel Gesundheitsreferat	Ansprechperson für den Qualitätszirkel „Reha“, Beratung	
Michael Fischer	Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagementverfahren, Supervision, Beratung	
Sabine Handschuck Sozialreferat / Stelle für interkulturelle Arbeit	Konzeptentwicklung, Evaluation, interkulturelle Schulungen, Qualitätszirkelmoderation	
Hatice Goecergi	Qualitätszirkelmoderation, Einführung von Qualitätsmanagementverfahren	türkisch
Traudel Baumgartner	Qualitätszirkelmoderation	
Gülseren Demirel	Dolmetscherin während der Studienfahrt nach Ankara	kurdisch-türkisch
Evá Libenská	Interkulturelle Schulungen	tschechisch
Marina Khanide	Interkulturelle Schulungen	deutsch-iranisch
Uschi Sorg Sozialreferat / Stelle für interkulturelle Arbeit	Planung, Durchführung und Dokumentation der Studienfahrt nach Ankara	
Monika Bobzien	Ausbildung zur Nutzer- und Nutzerinnenbefragung, Beratung	

2. METHODISCHE ANLAGE DES ERSTEN UNTERSUCHUNGSSCHWERPUNKTES

2.1 Forschungsfragen

Ziel der Evaluation war, das im ersten Teil der Arbeit entwickelte theoretisch fundierte Handlungskonzept zu überprüfen. Es sollte festgestellt werden, in wie weit es den Erfordernissen der Praxis entspricht und ob die mit der Konzeption verbundenen Vorannahmen und Hypothesen bestätigt oder verworfen werden müssen. Die Fragestellungen lauteten:

- Warum nahmen die Einrichtungen und die Fachkräfte an dem Projekt teil?
- Wie erlebten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die praktische Umsetzung des Konzeptes?
- Welchen Nutzen konnten sie aus dem Projektangebot für sich und für ihre Einrichtungen ziehen?
- Welchen Nutzen hatte das Projekt für ihre Klientel mit Migrationshintergrund?
- Konnten durch das Projekt Prozesse der interkulturellen Orientierung und Öffnung in Gang gesetzt werden?

Aus dem neu gewonnen Kenntnisstand sollte eine Modifikation des Konzeptes abgeleitet werden, welche die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung durch Veränderung von intervenierenden Bedingungen erhöht. Unter intervenierenden Bedingungen verstehen Anselm Strauss und Juliet Corbin strukturelle Bedingungen,

> „die auf die Handlungs- und interaktionalen Strategien einwirken, die sich auf ein bestimmtes Phänomen beziehen. Sie erleichtern oder hemmen die verwendeten Strategien innerhalb eines spezifischen Kontextes“ (1996:75).

2.2 Auswertung der Daten in Anlehnung an die Methode der Grounded Theory

Bei der Auswertung des Datenmaterials orientierte ich mich an Verfahren der Grounded Theory, ohne den Anspruch einer Theorieentwicklung zu verfolgen. Strauss und Corbin halten die Verfahren der Grounded Theory, durch die Beziehungen zwischen Phänomenen, Kontexten und intervenierenden Bedingungen erschlossen werden, auch für Vorstufen der Theoriebildung für geeignet (ebd., S. 94). Vorteil der Herangehensweise ist die Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand. Am Anfang steht ein Untersuchungsbereich.

> „Was in diesem Bereich relevant ist, wird sich erst im Forschungsprozess herausstellen" (ebd., S. 8).

Ich orientierte mich an der konstruktivistischen Ausrichtung der Grounded Theory, wie sie vor allem von Anselm L. Strauss vertreten wird.

> „Überall dort, wo die Annahme zugrunde liegt, dass menschliche Wirklichkeit interpretierende Wirklichkeit ist und dass diese Wirklichkeit in Interaktionsprozessen konstruiert wird, liefert die *grounded theory* das passende methodische Rüstzeug (…)" (Hildenbrand 1989:16f).

Die Grounded Theory als Methode wurde von den Soziologen Barney G. Glaser und Anselm L. Strauss in den 60er-Jahren entwickelt, die unterschiedlichen philosophischen Ansätzen folgen und aus unterschiedliche Forschungsrichtungen stammen (Strauss/Cobin 1996:9).

> „Während Strauss von der pragmatisch vorgeprägten interaktionistischen Sozialtheorie kommt und diese wesentlich weiter entwickelt hat, ist Glaser ein Schüler der positivistisch-funktionalistisch geprägten Columbia School" (Strübing 2002:320).

Strauss kam von der University of Chicago und hatte sich dort mit dem amerikanischen Pragmatismus und dem Symbolischen Interaktionismus auseinandergesetzt. Dieser Hintergrund trug zur Entwicklung der Grounded Theory unter anderem durch die Erkenntnis bei, dass es notwendig ist, „ins Feld zu gehen, wenn man verstehen möchte, was geschieht" (Strauss/Cobin 1996:9). Strauss stellte die aktive Rolle der Menschen bei der Gestaltung der Welten, in denen sie leben, in den Vordergrund seiner Forschungsansätze.

Das Verfahren der Grounded Theory ist ein sich ständig wiederholender, zirkulärer Prozess von Induktion, Deduktion und Verifikation. Der erste Schritt der Datenanalyse besteht in einer vorläufigen, konditionalen Hypothesenbildung mittels Induktion, das heißt

> „(…) der Forscher hat eine Vermutung oder eine Idee, die er dann in eine Hypothese umwandelt, und schaut, ob diese, zumindest vorläufig, als Teilbedingung für einen Typus von Ereignis, Handlung, Beziehung, Strategie usw. brauchbar ist“ (Strauss 1998:37).

Auf Grundlage dieser Hypothesen werden neue Daten erhoben oder vorhandene Daten für die Überprüfung der Hypothesenbildung aufbereitet.

> „Deduktion heißt, dass der Forscher Implikationen aus Hypothesen (…) ableitet, um die Verifikation vorzubereiten“ (ebd.).

Im Prozess der Verifikation werden die Hypothesen auf ihre Richtigkeit hin überprüft und entweder ganz oder teilweise bestätigt oder verworfen. Dieser Prozess wiederholt sich fortlaufend. Durch das zirkuläre Vorgehen werden Konzepte und Kategorien ständig fortentwickelt. Konzepte sind Bezeichnungen, die einzelnen Ereignissen, Vorkommnissen oder anderen Beispielen von Phänomenen während des Prozess der offenen Kodierung, also dem Aufbrechen der Daten, zugeordnet werden. Kategorien werden durch den Vergleich von Konzepten gebildet. Beziehen sich Konzepte auf ähnliche Probleme, werden sie zu einer Kategorie zusammengefasst. Durch den Vorgang des axialen Kodierens können aufgrund festgestellter Beziehungen die Daten neu geordnet werden.

> „Dies wird durch den Einsatz eines Kodier-Paradigmas erreicht, das aus Bedingungen, Kontext, Handlungs- und interaktionalen Strategien und Konsequenzen besteht“ (Strauss/Corbin 1996:75).

Vorgehen bei der Auswertung

Bei der Auswertung orientierte ich mich an Verfahren der Grounded Theory, soweit oben dargestellt, ergänzt durch Analyseprotokolle, so genannte „Memos“. Weitere Verfahren der Untersuchungsmethode wie das Theoretische Sampling zur Theoriebildung wurden von mir nicht systematisch verfolgt, da die Forschungsfragen durch Konzeptionalisierung beantwortet werden konnten. Mein Vorgehen bei der Datenauswertung möchte ich im Folgenden durch ein Beispiel verdeutlichen: Der Datengrundstock, die transkribierten Interviews, wurden in eine tabellarische Gegenüberstellung gebracht[9], in der den transkribierten Textpassagen jeweils eine Zusammenfassung mit den durch Fettmarkierung hervorgehobenen Hauptideen gegenüberstellt wurde. Aus den Hervorhebungen konnten im nächsten Arbeitsschritt einzelne Phänomene und Eigenschaften durch offene Kodierung herauspräpariert, dimensionalisiert, miteinander verglichen und als Konzepte identifiziert werden, die anschließend zu Kategori-

9 Zwei in den Anhang II aufgenommene Interviews belegen diesen Arbeitsschritt beispielhaft, ergänzt um die Interviewsituation. Das eine Interview wurde mit einem Mann ohne Migrationshintergrund, das andere mit einer Frau mit Migrationshintergrund durchgeführt. Die beiden Personen waren in unterschiedlichen Qualitätszirkeln aktiv, üben unterschiedliche Professionen aus und arbeiten mit sich unterscheidenden Zielgruppen.

3. UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

3.1. Motivationen zur Projektteilnahme

3.1.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Voraussetzung zur Projektteilnahme der Einrichtungen war grundsätzlich das Einverständnis der Einrichtungsträger. Ihre Aufgeschlossenheit dem Projekt gegenüber wirkte sich positiv auf die Teilnahmemotivation der Einrichtungen aus.

Die Motive[16] zur Projektteilnahme der Einrichtungen lassen sechs verschiedene Anlässe erkennen. Exogene[17] Anlässe waren 1. Machtaspekte: Da das Projekt vom öffentlichen Träger, also vom Geldgeber angeboten wurde, wollte man seinen Erwartungen entsprechen. 2. Ver-

16 Werner Fröhlich (2002) definiert Motivation als eine allgemeine, umfassende Bezeichnung für Prozesse, die dem Verhalten Intensität, Richtung und Ablaufform verleihen. Das Motivationskonstrukt dient der Erklärung, warum und wie Verhalten in spezifischen Situationen an bestimmten Zielen orientiert und auf eine Zielerreichung hin gesteuert wird. Den Begriff Motivation verwende ich hier als eine Sammelkategorie für verschiedene Teilprozesse und Phänomene, die von den interviewten Personen als Ursache für ihre Beteiligung bzw. die Beteiligung der eigenen Einrichtung am Projekt genannt wurden.

17 Allgemeinpsychologisch wird intrinsische Motivation als innerer und extrinsische Motivation als äußerer Antrieb definiert. Die Bezugsgröße für das, was innen ist, wird unterschiedlich definiert. Mein Verständnis von intrinsischer Motivation orientiert sich an der Definition von Deci & Ryan (1993). Bei ihnen gilt ein Verhalten als intrinsisch motiviert, wenn es selbst bestimmt ist und ihm ein Bedürfnis nach Kompetenz und Wirksamkeit und/oder ein Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit zugrunde liegen.

meidung von Nachteilen: Durch die Projektteilnahme sollten Wettbewerbsnachteile vermieden werden. 3. Handlungsdruck: Der politischen Vorgabe einer interkulturellen Öffnung sollte entsprochen werden. Den exogenen Anlässen lag damit als Hauptmotiv die finanzielle Absicherung der Einrichtungen zugrunde.

Endogene Anlässe waren 1. ein gemeinsames Selbstverständnis, zum Teil durch ein Leitbild der Einrichtung oder des Trägers dokumentiert, welches durch die Projektteilnahme umgesetzt werden sollte. Dem Wunsch nach Qualitätsverbesserung der eigenen Arbeit sollte 2. durch Qualifizierung entsprochen werden, wovon sich auch eine Imageverbesserung der eigenen Einrichtung versprochen wurde. Die Möglichkeit einer fachlichen Vernetzung versprach 3. eine Verbesserung der Kooperation mit anderen beteiligten Einrichtungen durch die gemeinsam komplexe Probleme im Stadtteil besser gelöst werden sollten.

Ein zusätzlicher Anreiz zur Teilnahme war, dass keine finanzielle Selbstbeteiligung der Einrichtungen gefordert wurde.

Die persönlichen Motivationen der Fachkräfte zur Projektteilnahme und die Motive der Einrichtungen beeinflussen sich gegenseitig und sind nicht eindeutig voneinander zu trennen. Ein deutlicher Unterschied bestand darin, dass die Fachkräfte überwiegend endogene Anlässe als Beteiligungsmotiv äußerten. Mehr als zwei Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten den Wunsch, sich durch die Projektteilnahme persönlich und fachlich weiter zu entwickeln, und sahen in der Projektteilnahme die Möglichkeit einer Praxis begleitenden Professionalisierung ihrer eigenen Arbeit. Weiter erwartete ein Teil, durch kollegiale Unterstützung eigene Unsicherheiten in der Begegnung mit Migrantinnen und Migranten nichtdeutscher Herkunft zu überwinden und bessere Kontakte zu ihren Zielgruppen aufzubauen. Andere wünschten ihre Erfahrungen und Kompetenzen weiterzugeben. Die Erwartung, persönliche und fachliche Anerkennung zu finden, waren bei mehreren Fachkräften Anlass zur aktiven Projektteilnahme. Bei der überwiegenden Anzahl der Beteiligten konnte eine hohe Motivation aufgrund intrinsischer Motive feststellt werden.

Dem vom Projektanbieter formulierten Anliegen einer freiwilligen Teilnahme der Fachkräfte wurde zwar überwiegend in den Einrichtungen entsprochen, dennoch gab es Ausnahmen. In zwei Einrichtungen wurde die Teilnahme von der Leitung gefordert, in drei weiteren Einrichtungen war die Bereitschaft zu Projektteilnahme Teil der Einstellungskriterien neuer Fachkräfte. Vier der fünf betroffenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer äußerten, dass sie durch positive Erfahrungen während des Projektverlaufs eine intrinsische Motivationszunahme bei sich feststellen konnten.

3.1.2 Beteiligungsmotive der Einrichtungen

Einverständnis der Einrichtungsträger als Voraussetzung zur Teilnahme

Alle am Projekt beteiligten Träger hatten nach einer Informationsveranstaltung in der Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe bzw. bei der Beschlussfassung im Kinder- und Jugendhilfeausschuss das Projektangebot positiv beurteilt, wiesen aber darauf hin, dass sie die Teilnahmeentscheidung den Einrichtungen selbst überlassen würden. Die befürwortende Haltung der Einrichtungsträger war eine entscheidende Voraussetzung für die Projektbeteiligung. Die Entscheidung zur Projektteilnahme wurde in den Einrichtungen unter den Kolleginnen und Kollegen und mit den Vorgesetzten diskutiert. War die Entscheidung zur Teilnahme gefallen, bewarben sich die Einrichtungen direkt bei der Projektleitung und holten sich nach formaler Zusage, (es wurde keine Einrichtung abgelehnt), die Zustimmung des Trägers ein. Von Trägerseite wurde die Entscheidung zur Projektteilnahme den Einrichtungen überlassen, wobei ein Teil der Träger ihren Einrichtungen eine Teilnahme nahe legte, ohne dadurch direkten oder indirekten Druck auszuüben. In den Interviews äußerten sich nur wenige der Befragten zu den Trägerinteressen. Eigene Interessen und die Interessen der Einrichtung bzw. der Einrichtungsleitung standen im Vordergrund. Entscheidend für die Projektteilnahme waren die Bedingungen in den Einrichtungen selbst. Dass die Träger dem Projekt gegenüber wohlwollend eingestellt waren, begünstigte die Entscheidung zur Teilnahme, wurde aber nicht als Verpflichtung wahrgenommen. Die Aussage von Frau Oliv belegt die Entscheidungssouveränität der Einrichtungen:

> „Unser Träger hat uns da ganz freie Hand gelassen. Also wir haben uns dafür entschieden. Der Träger sieht das natürlich auch gerne, aber da war kein Druck oder so, also gar nicht (21/60–64)“.

Teilnahmemotivation der Einrichtungen und persönliche Teilnahmemotivation beeinflussen sich gegenseitig

Alle Interviewpartnerinnen und -partner wurden sowohl nach ihrer persönlichen Motivation zur Projektteilnahme befragt als auch nach den Interessen ihrer Einrichtung. Die persönlichen Motive der Befragten und die Interessen ihrer Einrichtungen beeinflussten sich gegenseitig und sind nicht eindeutig voneinander zu trennen. Die meisten Einrichtungen bestehen nur aus wenigen Personen, manche nur aus einer Person wie im Fall von Frau Türkis: „Meine Einrichtung bin ja praktisch ich“ (18/18). Häufig konnten die Befragten keine Unterscheidung zwischen ihren persönlichen Motiven und den Motiven der Einrichtung treffen, was Aussagen wie „das habe ich ja schon gesagt“, „das sind die gleichen Gründe“ oder „ich denke, das war eine ähnliche Motivation“ verdeutlichen.

Machtaspekte – Den Erwartung des Zuschussgebers entsprechen

Entscheidend für die Teilnahmemotivation war, dass das Projekt vom öffentlichen Träger, also vom Finanzgeber, angeboten wurde. Die Entscheidung zur Projektteilnahme führte knapp ein Drittel der befragten Personen (neun von 32) darauf zurück, dass den Wünschen und

Interessen des Zuschussgebers entsprochen werden sollte. Entweder hatten sich die Teams aus dieser Motivationslage zur Projektteilnahme entschlossen oder die Einrichtungsleitung hatte die Entscheidung getroffen. Durch die Abhängigkeit von der durch das Jugendamt beeinflussbaren Förderpolitik entstand der Druck, den Erwartungen des öffentlichen Träger entsprechen zu wollen. Auch ohne dass ein ausdrückliches Verlangen ausgesprochen oder vermittelt wurde, reichte nach Aussage von Frau Oliv die nachdrückliche Befürwortung des öffentlichen Trägers, um das Verhalten der Einrichtung zu beeinflussen. Unterstrichen wird die Bedeutung der Interessen des öffentlichen Trägers durch die Formulierung „sehr befürwortet“:

> „Also die Teilnahme von uns als Einrichtung hing schon damit zusammen, dass das Jugendamt das sehr befürwortet und – verlangt ist schon zu viel (…) – aber es auch gerne sieht, wenn man da mitmacht“ (21/56–60). „Aber vom Jugendamt haben wir schon, ja, ich weiß nicht, wie ich das sagen soll, aber da haben wir schon den Blick, na ja, dass wir nicht rausfallen wollen aus der Förderung“ (21/70–73).

Das Jugendamt sah die Beteiligung gerne und die Einrichtung war bereit, diesen Wünschen zu entsprechen. Auch wenn ein Verhaltensspielraum in der Entscheidung darin wahrgenommen wurde, dass die Teilnahme nicht ausdrücklich verlangt, also kein direkter Druck ausgeübt wurde, bestimmte die Erwartung des Jugendamtes die Teilnahmemotivation der Einrichtung, da angenommen wurde, dass sich die Projektteilnahme bzw. die Nichtteilnahme auf die finanzielle Förderung der Einrichtung auswirken könnte.

Frau Oliv deutete an, dass die eigene Einrichtung genau beobachtet, wie sich der öffentliche Träger positioniert. Tendenzen in der Finanzierungspolitik könnten dadurch frühzeitig wahrgenommen werden. Man hatte „schon den Blick“ auf das Jugendamt. Der Ausdruck „schon“ deutet auf eine Vertrauenseinschränkung. In dem Wort klingt an, dass es nach Einschätzung von Frau Oliv nicht ausreichte, die offiziellen Verlautbarungen zur Kenntnis zu nehmen, eine eigene Einschätzung erschien ihr notwendig. Sie nahm einen Widerspruch wahr, der bei ihr Skepsis gegenüber dem öffentlichen Träger auslöste und für sie schwer auszusprechen war. Sie wusste darum nicht, wie sie „das“ sagen sollte. Einerseits handelte es sich bei dem Projekt um ein Angebot mit freiwilliger Teilnahme, andererseits wurde die Wichtigkeit des Themas vom Anbieter betont und damit eine Teilnahme zwar nicht verlangt, aber nahe gelegt. Der wahrgenommene Widerspruch zwischen einem freiwilligen Angebot und der gleichzeitigen Betonung der Wichtigkeit ließ es ratsam erscheinen, die Projektteilnahme als eine potenzielle Möglichkeit dafür zu nutzen, die Finanzierung der Einrichtung zu sichern.

Die Einrichtung, in der Frau Violett arbeitet, erhoffte sich, dass die Projektteilnahme vom öffentlichen Träger als Leistung anerkannt und daraus ein Wettbewerbsvorteil, „ein besserer Stand“ gegenüber nicht beteiligten Einrichtungen in Bezug auf die finanzielle Förderung resultieren werde:

4. DIE SERVICEQUALITÄT DES PROJEKTES AUS PERSPEKTIVE DER TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER – ERGEBNISSE EINER NUTZERINNEN- UND NUTZERBEFRAGUNG

4.1 Einleitung

Innerhalb des Projektes nahmen neun Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Weiterbildung „Nutzerinnen- und Nutzerbefragung“ zur Ermittlung der Servicequalität von Dienstleistungen in Anlehnung an die „SERVQUAL-Methode“ teil. Ziel der Weiterbildung es war, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu befähigen, selbst Befragungen in sozialen Einrichtungen durchführen zu können, um die Erwartungen von Nutzerinnen und Nutzern, insbesondere von Menschen mit Migrationshintergrund, an die Servicequalität der Dienstleistung zu ermitteln. Um die Umsetzung der erworbenen Kenntnisse praktisch zu üben, führten zwei Teilnehmerinnen eine Befragung anhand teilstandardisierter Fragen in einem Qualitätszirkel durch, dem sie nicht selbst angehörten, und stellten die Ergebnisse für die Konzeptevaluation des Projektes zur Verfügung. Der Fragenkatalog wurde gemeinsam von mir und den Befragerinnen entworfen. Um die Anonymität zu wahren, war ich an der Durchführung der Befragung im Qualitätszirkel selbst nicht beteiligt. Das Protokoll der Ergebnisse wurde gemeinsam mit den Befragerinnen zunächst mündlich ausgewertet und anschließend von mir schriftlich zusammengefasst. Die Zusammenfassung validierte ich in einem Gruppengespräch innerhalb des befragten Qualitätszirkels. Gewünschte Konkretisierungen der Befragten wurden in die Zusammenfassung eingearbeitet. Das so überarbeitete Ergebnisprotokoll wurde den Befragerinnen zur Kenntnis gegeben und von ihnen inhaltlich bestätigt.

4.2 Die SERVQUAL-Methode

Zeithaml, Prasuman und Berry (1992) entwickelten zur Ermittlung von Servicequalität ein GAP-Modell[39], durch das die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer an eine Dienstleistung und der tatsächlichen Erfahrung mit dieser Dienstleistung festgestellt werden soll. Ziel der Methode ist es, „Lücken zwischen den Erwartungen und Erfahrungen" von Kunden festzustellen, „die geschlossen werden müssen" (ebd., S. 27), um einen guten Service zu bieten. Sie ermittelten zehn übergeordnete Kriterien von Servicequalität, auf die sich Kundenerwartungen beziehen: Erscheinungsbild, Ausstattung, Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Kompetenz, Freundlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Sicherheit, Erreichbarkeit und eine verständliche Form der Sprache (vgl. ebd., S. 34ff). Die wichtigste Lücke, gap 5, ist aus der Kundenperspektive formuliert.

5. Lücke (gap 5): Die Erwartungen der Kundinnen und Kunden an die Dienstleistungen und das Erleben der Dienstleistung stimmen nicht überein.

Als Hauptursachen dieser Lücke definierten Zeithaml, Prasuman und Berry vier Lücken (gap 1 bis gap 4), die aus Defiziten innerhalb der Organisationen resultieren (ebd., S. 50–62/ Bobzien 2003:44)[40]:

1. Lücke (gap 1): Lücke zwischen der tatsächlichen Erwartung und der wahrgenommenen Erwartung
Die Einrichtung macht sich kein oder ein falsches Bild von den Kundenerwartungen bzw. berücksichtigt in ihrer Wahrnehmung die Erwartungen bestimmter Zielgruppen nicht (wie beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund).

2. Lücke (gap 2): Lücke zwischen den wahrgenommenen Erwartungen und ihrer Entsprechung durch Standards für die Umsetzung
Die Erwartungen der Kunden werden zwar wahrgenommen, es existieren aber keine Standards für die Leistungserbringung bzw. Normen für den Service, die den erwarteten Bedingungen entsprechen (beispielsweise wenn der Einsatz von Sprachmittlern oder Dolmetschern als Bedarf erkannt wurde, aber kein eingeführtes Verfahren oder kein ausgewiesener Etat zur Abdeckung dieses Bedarfes existieren).

39 Von engl. gap = Lücke

40 Die Darstellung der Lücken wurde durch Beispiele ergänzt, die sich auf den Projektzusammenhang beziehen und so nicht von Zeithaml u. a. formuliert wurden.

3. Lücke (gap 3): Lücke zwischen den beschriebenen Standards und ihrer einheitlichen Umsetzung
Die Leistungen sind beschrieben und Standards für die Erbringung von Dienstleistungen wurden festgelegt, die Standards werden aber nicht von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen eingehalten (beispielsweise wenn in einer Einrichtung als Standard formuliert ist, dass Informationsmaterial zur Dienstleistung in der Herkunftssprache bereit gestellt wird oder alternativ nach Bedarf eine Weitervermittlung zu einer Einrichtung mit einem herkunftssprachlichen Angebot stattfindet, die Umsetzung dieses Standards aber vom Engagement oder den Kenntnissen der jeweiligen Fachkraft abhängig sind).

4. Lücke (gap 4): Lücke zwischen „versprochener" und erbrachter Dienstleistung
Die Beschreibung der Dienstleistungen im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit in Form von Broschüren, Plakaten usw. oder die mündliche Darstellung der Leistungen, z. B. durch Fachkräfte der Einrichtung bei „Tagen der offenen Tür", entsprechen nicht dem Standardangebot. Den durch Öffentlichkeitsarbeit geweckten Erwartungen wird nicht entsprochen (beispielsweise wenn Müttern vermittelt wird, dass Angebote einer Einrichtung mit einer Kleinkinderbetreuung einhergehen, diese aber nur in Ausnahmen Teil der Dienstleistung ist).

In den von Zeithaml u. a. durchgeführten Untersuchungen wurden die Lücken per Fragebogenerhebung ermittelt. Zu jedem der zehn Qualitätsservicekriterien wurden Indikatoren benannt und die Zustimmung zu den Indikatoren und ihre Relevanz für eine gute Serviceleistung auf einer Siebener-Skala abgefragt. Auf Wirtschaftsunternehmen bezogen war Ergebnis der Studie, dass die Kriterien materielles Umfeld, Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Souveränität und Einfühlung von besonders hoher Relevanz sind. Der zweite methodische Schritt bestand darin, zu diesen fünf ausgewählten Kriterien jeweils 22 Erwartungsaussagen aufzulisten und ihnen jeweils eine Eindrucksaussage gegenüber zu stellen. Durch Ankreuzen konnten die Erwartungen und die Eindrücke bestätigt oder abgelehnt werden. Wurde einer Erwartungsaussage zugestimmt (Beispiel: Zuverlässigkeit heißt einen zugesagten Termin einzuhalten), der zu ihr gehörenden Eindrucksaussage (Beispiel: In der Firma X werden Terminzusagen zuverlässig eingehalten) aber nicht, bildete sich eine messbare Lücke in der Servicequalität ab.

4.3 Die Nutzerinnen- und Nutzerbefragung

Um das oben beschriebene Instrument SERVQUAL effektiv in der Nutzer- und Nutzerinnenbefragung einzusetzen, wurde es von der Projektgruppe Qualitätsmanagement München (Monika Bobzien und Wolfgang Stark) 1998 durch eine qualitative Datenerhebung im Rah-

men von Fokusgruppen ergänzt. Die Erhebung qualitativer Daten über Fokusgruppen hat sich in den Sozialwissenschaften dort bewährt, wo Einzelinterviews oder Fragebögen zu aufwändig oder als Befragungsverfahren zu unattraktiv erscheinen, um in kurzer Zeit von einer Zielgruppe ausreichende Antworten auf von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmer in gleicher Weise interpretierte Fragen zu erhalten. Die Befragung der Zielgruppe im Rahmen von Fokusgruppen lebt im Wesentlichen von einer strukturierten und ermutigenden Moderation, die die Teilnehmenden dazu motiviert, Ideen zu generieren. Entsprechend dem Zweck der Befragung regt überdies die Diskussion und Reflexion eigener Erfahrungen der Beteiligten untereinander dazu an, dass anschließend der gewünschte Zustand (die Erwartungen) von den Einzelnen leichter formuliert werden kann. Gerade durch das Hören und Abwägen der Meinungen anderer Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer werden eigene Erwartungen generiert bzw. man wird an eigene Wünsche herangeführt, die aufgrund von Erfahrungen verschüttet sind oder nicht als legitim empfunden werden (vgl. Bobzien 2004:24).

> „Wie und unter welchen Umständen Ratsuchende die erbrachte Dienstleistung erleben, wird maßgeblich durch so genannte „Momente der Wahrheit[3]“ (moments-of-truth) bestimmt. Dies sind bestimmte Elemente einer Dienstleistung, die den Ausschlag dafür geben, wie der/die NutzerIn die Einrichtung wahrnimmt. Dabei können – wie aus Alltagserfahrungen bekannt – bereits einzelne negative Erlebnisse die gesamte Dienstleistungserfahrung und die Einschätzung der Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Umgekehrt können aber auch positive Überraschungsmomente auftreten“ (ebd.).

Für die Befragung und die unmittelbare Dokumentation der Antworten in Fokusgruppen ist eine in dem Verfahren geschulte externe Moderation Voraussetzung, um die Anonymität sicherzustellen und der möglichen Befürchtung von Nutzerinnen und Nutzern zu begegnen, dass sie ggf. wegen ihrer Offenheit anschließend Benachteiligungen in Kauf nehmen müssen (vgl. ebd., S. 22f). Bei der Entwicklung des Verfahrens zur Nutzerinnen- und Nutzerbefragung als Erwartungsabfrage orientieren sich Bobzien und Stark an den von Zeithaml u. a. als wesentlich ermittelten fünf Kategorien von Servicequalität, die nach Bedarf der jeweiligen Befragungssituation angepasst und erweitert werden (Bobzien 2003:45):

Materielles Umfeld:	Erwartungen beispielsweise an das Erscheinungsbild und die Ausstattung der Einrichtung
Zuverlässigkeit:	Erwartungen wie beispielsweise die Fähigkeit, versprochene Dienstleistungen genau und zuverlässig auszuführen
Entgegenkommen:	Erwartungen wie beispielsweise die Bereitschaft, flexibel und unbürokratisch zu handeln
Souveränität:	Erwartungen wie beispielsweise ein sicheres und kompetentes Auftreten der Fachkraft

41 Bernd Strauss (1992) nennt sie „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung.

5. ERWARTUNGEN VON INTERESSENSTRÄGERN AUS KOMMUNALPOLITIK, VERWALTUNG UND VON FREIEN TRÄGERN

5.1 Erhebungs- und Auswertungsverfahren: Gruppendiskussion als Meinungsforschung

Im Rahmen von Fokusgruppen gewinnt die Gruppendiskussion zunehmend an Bedeutung bei der Erhebung von Meinungen. Peter Loos und Burkhart Schäffer gehen davon aus, dass viele Fragestellungen in den Sozialwissenschaften sich mit kollektiven Phänomenen befassen und von ihrer theoretischen Ausgangslage her dafür prädestiniert sind, mit einem Verfahren bearbeitet zu werden, das diese kollektiven Gehalte „einzufangen" vermag (Loos/Schäffer 2001:10). Sie plädieren für den Einsatz von Gruppendiskussionsverfahren, denn:

> „Kollektive Orientierungen können sozusagen in statu nascendi herausgearbeitet bzw. an der kollektiven Bearbeitung von individuellen Orientierungen deren Einbettung in kollektive Zusammenhänge und evtl. Widerständigkeiten aufgezeigt werden." (Loos/Schäffer 2001:11).

Friedrich Pollock, der Mitte der 50er-Jahre das Gruppendiskussionsverfahren einer breiteren Öffentlichkeit in Deutschland zugänglich[53] gemacht hat, führt als Vorteil der Methode an, dass durch sie die Einstellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie diese Einstellungen mit konstituierenden Wechselwirkungen zwischen Individuum und Gruppe sichtbar gemacht werden.

53 Friedrich Pollok bearbeitete die Zusammenfassung einer Studie zur „Erforschung der öffentlichen Meinung" des Frankfurter Instituts für Sozialforschung von 1950/51, die Gruppendiskussionen als Erhebungsinstrument einsetzte (vgl. Lamnek 1998:18).

> „Es soll vermieden werden, Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen der Menschen in einer Isoliertheit zu studieren, in der sie kaum vorkommen." (Pollock 1955:34).

Siegfried Lamnek (1998:25) weist der Gruppendiskussion im Kanon der Methoden „eine *spezifische* Eigenständigkeit" zu und bezeichnet sie als „eine Spezialform der Befragungsmethode", die in besonderer Weise geeignet ist, den „diskursiven Austausch von Kommunikationsinhalten" zu erfassen.

Im Rahmen der Konzeptevaluation wurde die Gruppendiskussion im Sinne einer externen Stakeholder-Konferenz[54] eingesetzt, um Hinweise auf die Meinungen, Einstellungen und Interessen von Vertreterinnen und Vertretern der Kommunalpolitik und von Führungskräften aus der Verwaltung und von freien Trägern Sozialer Arbeit zu ermitteln und zu überprüfen, in wie weit die Konzeptziele mit den Interessen der Entscheidungsträger vereinbar sind. Schwerpunkt der Untersuchung ist der kommunikativ-diskursive Charakter der Gruppendiskussion. Es wurde darauf verzichtet, die unterschiedlichen Interessenträger als Gruppen für sich zu befragen, um so zu empirischen Vergleichshorizonten zu kommen. Da das Untersuchungsziel nicht darin bestand, die habituellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Milieus der Entscheidungsträger herauszuarbeiten, sondern die Meinungsbildung durch den Prozess der Argumentation in einer Gruppe zu rekonstruieren, wurden die Entscheidungsträger gemeinsam befragt. Von einer „Meinung" in dem Sinne, wie sie die Umfrageforschung voraussetzt, ist nicht selbstverständlich auszugehen. Bourdieu (1982:641) erklärt den Besitz einer Meinung zum Privileg. Meinungen oder „Meinungslosigkeit" sind davon beeinflusst, inwieweit über Macht „in einem wie immer gearteten Feld" verfügt wird. Er schließt daraus,

> „(…) dass politische Kompetenz (…) zu jenen Fähigkeiten gehört, die man nur in dem Maße besitzt, wie man berechtigt oder verpflichtet ist, sie zu besitzen" (Bourdieu 1982:641).

Die zusammengeführten Personen sind aufgrund ihrer Positionen verpflichtet, sozialpolitische Aushandlungsprozesse zu gestalten und ihre Meinungen in diese einzubringen. Gemeinsam ist den Diskutanten, dass sie zu der Personengruppe gehören, die sich durch den Besitz einer sozialpolitischen Meinung distinguieren.

Das Ziel der Gruppendiskussion ist eine Bedeutungs- und Begründungsanalyse der befragten Personen bezüglich ihrer Erwartungen an das Modellprojekt „Interkulturelle Qualitätsentwicklung in Münchner Sozialregionen". Darüber hinaus sollten durch die Gruppendiskussion Hinweise auf das Entscheidungshandeln der befragten Personen in Bezug auf die Weiterführung, Modifizierung oder Einstellung des Projektes gewonnen werden.

---

54 Mit „externen Stakeholdern" sind Interessensgruppen angesprochen, die nicht direkt als Kunden am Projekt beteiligt sind, die aber die Projektdurchführung und damit den Projekterfolg durch Zustimmung oder Ablehnung maßgeblich beeinflussen können.

Die Auswertung erfolgt in Anlehnung an das von Loos und Schäffer als Diskursanalyse bezeichnete Verfahren. Mit ihrem Diskursbegriff grenzen sich Loos und Schäffer ab gegen den normativen Diskursbegriff der Diskursethik sowie gegen

> „die poststrukturalistische Vorstellung eines gesamtgesellschaftlich zu verortenden und wirksamen Symbolssystems, das die Handlungen und Haltungen der Individuen zumindest vorstrukturiert“ (2001:59),

aber auch gegen die Konversationsanalyse. Sie üben Zurückhaltung bei der Interpretation von Äußerungen in Bezug auf Diskurse. Es geht ihnen nicht um den „Diskurs an sich“, wie er in der Konversations- und Gesprächsanalyse Gegenstand ist, die formale Aspekte, beispielsweise den Sprecherwechsel, untersuchen (Loos/Schäffer 2001:60).

5.2 Vorbereitung der Gruppendiskussion

5.2.1 Größe der Fokusgruppe und Auswahl der Personen

In Orientierung an Pollock wurde die maximale Größe der Fokusgruppe mit 15 Personen festgelegt, um die Personenanzahl der Beteiligten einschließlich Moderation und Assistenz auf 17 Personen zu begrenzen[55]. Da das Projekt im Kinder- und Jugendhilfeausschuss vom 18.09.2001 beschlossen worden war, wurden auf der kommunalpolitischen Ebene Personen ausgewählt, die in Vertretung ihrer Parteien von CSU, SPD und Bündnis 90/Die Grünen/Rosa Liste an der Beschlussfassung beteiligt waren, und zusätzlich eine Vertretung des Ausländerbeirats, die dort zum Zeitpunkt der Beschlussfassung schwerpunktmäßig für den Bereich der Sozialen Arbeit zuständig war. Von den freien Trägern wurden drei Vertretungen eingeladen. Kriterium für die Auswahl war die Anzahl der Einrichtungen, die sich am Modellprojekt beteiligt hatten. Von den acht beteiligten Trägern waren vom Caritas Verband, der Arbeiterwohlfahrt und dem Stadtteilverein Milbertshofen die meisten Einrichtungen im Projekt vertreten. Von der Verwaltung wurden eingeladen: die Auftraggeber für das Modellprojekt, die Jugendamtsleitung und die verantwortliche Person vom Referat für Gesundheit und Umwelt, die Leitung der Sozialplanung, die gleichzeitig Auftraggeber für das Parallelprojekt „Sachverständige für Migrationfragen“ war, die für die Steuerung der Produktteams Migrationarbeit verantwortliche Person aus dem Jugendamt und die Leitung der Stelle für

55 Die optimale Teilnehmerzahl an einer Gruppendiskussion gibt Lamnek mit 9 bis 12 Diskutanten an, verweist aber darauf, dass Mangold eine Gruppengröße von 3 bis 20 Teilnehmenden nennt und eine Gruppengröße von 6 bis 10 Personen bevorzugt. Nach Pollock sollte die Gruppe nicht mehr als 17 und nicht weniger als 7 Teilnehmer umfassen (Lamnek 1989:101).

interkulturelle Arbeit im Sozialreferat. Zusätzlich sollte eine der Sachverständigen für Migrationfragen an der Gruppendiskussion teilnehmen, die bei einem der drei eingeladenen Träger angestellt ist sowie die Projektleitung des hier auf der Konzeptebene evaluierten Modellprojektes. Außer Moderation und Assistenz nahmen acht Frauen und sieben Männer an der Diskussion teil, Migrationshintergrund hatten zwei Personen.

5.2.2 Einladung und Vorinformation

Alle Personen erhielten ein erstes Einladungsschreiben zwei Monate vor der Veranstaltung. In dem Schreiben wurden die Ziele für die Gruppendiskussion benannt und die Personen gebeten, sich für drei Stunden Zeit zu nehmen. Dem Schreiben lag eine zweiseitige Kurzdarstellung des Modellprojektes bei. Auf die Bitte um Rückmeldung reagierten alle Personen und sagten bis auf eine, die aufgrund von Terminproblemen eine Vertretung benannte, ihre Teilnahme zu. Ein Träger äußerte den Wunsch, mit zwei Personen teilzunehmen. Nachdem das Einverständnis der beiden anderen Träger eingeholt worden war, wurde diesem Wunsch entsprochen. Ein zweites Einladungsschreiben wurde eine Woche vor der Gruppendiskussion verschickt. In ihm wurden die Ziele des Projektmodells benannt, Dank für die Bereitschaft, an der Gruppendiskussion teilzunehmen, ausgesprochen, Ort und Zeiten angegeben und mitgeteilt, dass die Moderation durch Assistenz unterstützt werden würde. Dem Schreiben lag ein Ablaufplan bei:

15.00–15.15 Uhr	Begrüßung und Kurzeinführung
15.15–15.30 Uhr	Vorstellungsrunde
15.30–16.15 Uhr	1. Fragerunde und Gruppendiskussion
16.15–16.30 Uhr	Pause
16.30–17.15 Uhr	2. Fragerunde und Gruppendiskussion
17.15–18.00 Uhr	Abschlussstatements der Beteiligten

Als Ziele der Befragung waren angegeben:

> Die Befragung und die Diskussion haben zum Ziel, die Erwartungen von Interessensträgern aus Politik, Verwaltung und freien Trägern an die Ergebnisse des Modellprojektes „Interkulturell orientierte Qualitätsentwicklung in zwei Sozialregionen“ zu ermitteln.
>
> Die Gruppendiskussion wird aufgezeichnet, ausgewertet und fließt in die Konzeptevaluation des Projektes ein.
>
> Die Befragung im Gruppengespräch soll eventuelle Interessensgegensätze und/oder unterschiedliche Bewertungskriterien für den Projekterfolg der Teilnehmenden offen legen.

Die Gruppendiskussion fand in einem Tagungsraum des Sozialreferates statt. Vor dem Eintreffen der Teilnehmenden wurden die Tische in U-Form angeordnet und ihnen gegenüber ein Tisch für Moderation und Assistenz aufgebaut, auf dem das Mikrofon und das Aufnahmegerät platziert wurden. Auf den Tischen standen Getränke und Gläser bereit.

5.2.3 Codierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern selbst gewählten Sitzpositionen wurden in zwei Sitzpläne eingetragen. Während der Diskussion konnte so die Zeitfolge der Redebeiträge sowohl von der Moderation als auch von der Assistenz unabhängig voneinander vermerkt werden, um die richtige Zuordnung der Stimmen zu den Personen bei der Transkription zu gewährleisten. Weiter wurden in zwei Ablaufprotokollen nonverbale und paraverbale Äußerungen festgehalten. Die aus der folgenden Tabelle ersichtliche Codierung wurde den Beteiligten mitgeteilt. Gleichzeitig wurden sie darüber informiert, dass eine völlige Anonymisierung nicht möglich sei, da aus den Redebeiträgen Rückschlüsse auf die Funktionen und damit auch auf die Personen wahrscheinlich wären.

1	Politik	SPD	P1
2		Bündnis 90 / Grüne / Rosa Liste	P2
3		CSU	P3
4		Ausländerbeirat	P4
5	Freie Träger	Caritas Verband	T1
6		Caritas Verband	T2
7		Arbeiterwohlfahrt	T3
8		Verein Stadtteilarbeit	T4
9	Verwaltung	Referat für Gesundheit und Umwelt	V1
10		Jugendamtsleitung	V2
11		Sozialplanung	V3
12		Jugendamt / Produktsteuerung	V4
13		Stelle für interkulturelle Arbeit	V5
14	Sachverständige für Migrationsfragen		SM
15	Projektleitung		PL
16	Moderation		Y1
17	Assistenz		Y2

6. ABSCHLUSSRESÜMEE

6.1 Auswertung

Die Evaluation des Projektes „Interkulturelle Qualitätsentwicklung in Münchner Sozialregionen“ sollte die Fragen beantworten, ob die Projektkonzeption und deren theoretische Grundlagen geeignet sind für den Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung von Einrichtungen im Sozialraum, ob die Beteiligten an diesem Öffnungsprozess daraus einen Nutzen ziehen können und ob wirklich messbare Veränderungen hin zu einer interkulturellen Öffnung der Einrichtungen und Maßnahmen feststellbar sind. Zugleich sollte die Evaluation ergeben, ob und wie das Konzept zu modifizieren ist, um den angestrebten Zielen besser zu entsprechen, und welcher Alternativen und unterstützenden Maßnahmen es dafür bedarf.

Der Projektansatz basiert dabei auf den zwei zentralen Annahmen, dass strukturelle Veränderungen wie die interkulturelle Öffnung dann gelingen können, wenn die Beteiligten, also die wichtigen Akteure der Kommunalpolitik und Verwaltung sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtungen und Träger, diesen Öffnungsprozess wollen und unterstützen und dass der Prozess dann erfolgreich sein kann, wenn er beteiligungsorientiert gegenüber den pädagogischen und sozialpädagogischen Fachkräften angelegt ist und diesen die Möglichkeit gibt, sich die zu einer interkulturellen Öffnung erforderlichen Instrumente mit Unterstützung von außen selbst zu erarbeiten.

In Band 1 wurde aus drei Gründen der prozessual-systemische Ansatz von Staub-Bernasconi als theoretische Grundlage für die Konzepterstellung gewählt. Zum einen definiert Staub-Bernasconi soziale Probleme als soziale Ausschließungsmechanismen, die eine unterschiedli-

che Teilhabe von Individuen oder Gruppen an Ressourcen, an Austauschprozessen und an Macht innerhalb einer Gesellschaft bedingen. Zum anderen vertritt sie einen systemischen Ansatz, der beinhaltet, dass Struktureigenschaften wie institutionalisierte Interaktions- und Austauschregeln, Verteilungsmuster von Ressourcen und funktionale Differenzierungen veränderbar sind, da Menschen sich ein Bild von ihrer Umwelt machen, sie erfassen, beschreiben, bewerten und erklären und das verfügbare Wissen in Pläne und Verhalten zur Veränderung ihrer selbst und ihrer Umwelt einsetzen können. Ihre handlungstheoretischen Ansätze entsprechen dem gewählten Zugang der Organisationsentwicklung, durch die strukturelle Veränderungen in den am Projekt beteiligten Einrichtungen möglich waren. Neben ihrer Gegenstandsbestimmung Sozialer Arbeit und ihrer Auffassung, dass Systeme veränderbar sind, bietet ihre Definition Sozialer Arbeit auch einen normativen Rahmen für die Projektarbeit. Soziale Arbeit hat danach die Aufgabe, die Menschenrechte und insbesondere die Sozialrechte als Alltagskultur zu institutionalisieren. Die theoretischen Grundlagen der Projektkonzeption waren den TN überwiegend aus ihrem Studium bekannt und boten einen geeigneten Einstieg zur Reflexion eigener Wertehaltungen und Arbeitsziele. Die weniger vertrauten Methoden der Organisationsentwicklung konnten durch das bekanntere Handlungsmodell von Staub-Bernasconi teilweise leichter nachvollzogen werden. Ergänzend konnte herausgearbeitet werden, dass im Paradigma der Dienstleistungs- und Kundenorientierung jenes Anerkennungspotenzial angelegt ist, das Grundprinzip der Projektarbeit nach innen und außen sein sollte: Es prägte die Projektarbeit ebenso wie die beabsichtigten Ergebnisse und Wirkungen. Die Projektgestaltung sollte durch Anerkennung und Vertrauen als handlungsleitende Prinzipien bestimmt sein, was in der Qualitätszirkelarbeit in einer Sozialregion durchgängig und in der anderen Sozialregion teilweise gelang. Die theoretische Grundlegung kann so als hilfreich für die praktische Umsetzung der Projektkonzeption beurteilt werden.

Der Erfolg interkultureller Öffnungsprozesse ist abhängig von Machtkonstellationen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Das gilt in besonderem Maß für Migrations- und Integrationspolitik. Soziale Arbeit hat deren Widersprüchlichkeiten, resultierend aus der politischen Nichtanerkennung der Einwanderungsgesellschaft und deren Folgen, nämlich rechtliche und soziale Ungleichheiten, Fremdheitskonstruktionen und Ethnisierungspraktiken, zu bearbeiten. Dafür gilt es, den Erwerb von Wissen zu ermöglichen und zu kritischer Auseinandersetzung und Reflexion anzuregen. Entsprechend dieser Vorannahmen waren das Angebot einer Weiterbildung zur Migrations- und Integrationspolitik sowie die Auseinandersetzung mit dem Paradigma der interkulturellen Orientierung und Öffnung in den moderierten Qualitätszirkeln und innerhalb der interkulturellen Weiterbildungen Teile der Projektkonzeption. Alle beteiligten Einrichtungen setzten sich mit dem Paradigma der interkulturellen Orientierung und Öffnung auseinander. Die Auswertung der Interviews ergab, dass sich durch Selbstreflexion und Selbstbildungsprozesse Haltungen der Fachkräfte mit nur wenigen Ausnahmen veränderten.

Interkulturell orientierte Qualitäts- und Organisationsentwicklung setzt fachliches Wissen, Handlungskompetenz und normative Orientierungen voraus. Soziale Arbeit als Dienstleistung zielt auf ein neues Verständnis sozialer Dienstleistungserbringung. Es beinhaltet eine Reflexion der zu Grunde liegenden Werte, Ziele, Standards und Maßnahmen der eigenen Organisation und eine strikte Orientierung an den Bedürfnissen und Lebenslagen der Adressatinnen und Adressaten. Neben personenbezogenen Interaktionen werden strategische Orientierungen Teil der notwendigen Kompetenzen. Dafür sollten Qualifizierungsmaßnahmen die notwendigen Grundlagen liefern. Bei allen angebotenen Schulungen zu Qualitätsmanagement, zu Organisationsentwicklung und zu interkultureller Verständigung war die Nachfrage hoch bis sehr hoch und die Rückmeldungen positiv. Dabei stießen die Weiterbildungsangebote zur interkulturellen Verständigung auf die größte Nachfrage und hatten auch die besten Auswertungsergebnisse.

Das Projektkonzept war geeignet, Interesse bei Einrichtungsträgern, Einrichtungen und Fachkräften zu wecken. Es meldeten sich mehr Einrichtungen als erwartet zur Teilnahme an und die Abbruchquote (eine Einrichtung von 32) war sehr gering. Nahe liegend ist, dass sich die **Wahl der Projektleitung** positiv auf die Teilnahmemotivation der Fachkräfte auswirkte. Der Projektleiter war als Professor für Gemeinwesenarbeit allen Einrichtungen bekannt, viele Einrichtungen aus dem Münchner Norden hatten bereits positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit im Rahmen anderer Projekte gemacht, ein Teil der Fachkräfte kannte die Projektleitung zudem aus ihrer eigenen Studienzeit. Ebenso liegt nahe, dass die **Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten** der Kommune (das Projekt wurde in einer Region angeboten, in der bereits Mitte der 1980er-Jahre Erfahrungen in der interkulturellen Projektarbeit gesammelt werden konnten, in beiden Regionen ist der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund sehr hoch) sich positiv auf die Teilnahmezahlen auswirkte.

Die konzeptionell festgelegten Standards des Projektes konnten sowohl in der Vorlaufphase als auch in allen drei Projektphasen sowie in der Nachbereitungsphase eingehalten, teilweise sogar übertroffen werden.

Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass die Ziele in großem Umfang erreicht werden konnten und dass damit das Projekt insgesamt erfolgreich gewesen ist. 10% der Einrichtungen erreichten ihre Arbeitziele nicht und waren mit den Projektergebnissen unzufrieden. Bei zwei Fachkräften war darüber hinaus feststellbar, dass ihre Projektbeteiligung nicht dazu geführt hatte, Machtasymmetrien kritisch zu reflektieren. Beide nahmen die ihrer Meinung nach mangelnde Anpassungsbereitschaft von Migranten zum Anlass, diese bei der Erbringung von Dienstleistungen zu benachteiligen.

Die in der Projektkonzeption angelegten **Arbeitsprinzipien Anerkennung und Vertrauen** haben überwiegend zu einem transparenten, partizipativen und kommunikativen Arbeitsprozess geführt.

INTERKULTURELLE PRAXIS UND DIVERSITY MANAGEMENT

Der vorliegende Band hat die formative Programmevaluation des Projektkonzeptes „Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum“ zum Inhalt. Das Konzept ist in Band 1 veröffentlicht worden. Überprüft wird, ob die beabsichtigten Wirkungen bei den Projektbeteiligten nachgewiesen werden konnten, ob sich die eingesetzten Methoden und Instrumente bewährt haben und ob das Konzept die Interessen externer Stakeholder aus kommunaler Verwaltung und Politik berücksichtigt hat. Der erste Untersuchungsschwerpunkt ermittelt durch qualitative Interviews, ausgewertet nach Verfahren der Grounded Theory, die Teilnahmemotivation, die Prozesse der Zielfindung, die Zusammenarbeit in Qualitätszirkeln und die Wirkungen in Bezug auf eine interkulturelle Öffnung. Die Servicequalität des Projektes, bezogen auf die materielle Ausstattung, die fachliche Souveränität, die Zuverlässigkeit und das Entgegenkommen, wurde durch eine Fokusgruppenbefragung ermittelt, ausgewertet nach der SERVQUAL-Methode. Die diskursanalytische Auswertung einer Gruppendiskussion mit Vertretern aus der Kommunalpolitik, der Verwaltung und von drei Verbänden stellt die Vorstellungen externer Stakeholder von interkulturell geöffneten Einrichtungen und ihre Erwartungen an ein geeignetes Vorgehen zur ihrer interkulturellen Öffnung fest.

Die gewonnenen Erkenntnisse münden in Empfehlungen für eine Konzeptmodifikation und bieten Fachkräften aus der Verwaltung und Sozialarbeit ein Modell für Projektplanungen mit dem Ziel der interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen im Stadtteil. Die ausführliche Darstellung der Untersuchungsmethoden und die beispielhafte Veranschaulichung der Untersuchungsschritte bieten darüber hinaus Studierenden eine Praxishilfe bei der Planung eigener Forschungsvorhaben.

Die Buchreihe wird herausgegeben von Sabine Handschuck, Reyhan Kulac, Hubertus Schröer, Gotthart Schwarz.

9 783940 562227

ISBN 978-3-940562-22-7